



UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**RELACIONES INTERPERSONALES Y CLIMA
INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
“FEDERICO VILLARREAL” DE LA CIUDAD DE CHICLAYO**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN DOCENCIA Y
GESTIÓN EDUCATIVA**

AUTORAS

Bach. BAZAN DE ORDINOLA SOLEDAD

Bach. VALLE CASTILLO SANDRA MARITZA

ASESORA

Dra. ALARCON DIAZ DAYSI SOLEDAD

LINEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA

PERÚ -2017

DECLARACIÓN JURADA

Yo, SANDRA MARITZA VALLE CASTILLO, con DNI N° N°16619543. A efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, de la Escuela de Post Grado en la Maestría en Docencia y gestión Educativa, de la Universidad César Vallejo SAC., declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, Noviembre del 2017

Firma

Nombres y apellidos: SANDRA MARITZA VALLE CASTILLO

DNI: 16619543

DECLARACIÓN JURADA

Yo, SOLEDAD BAZAN DE ORDINOLA, con DNI N° DNI N° 16624227. A efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, de la Escuela de Post Grado en la Maestría en Docencia y Gestión Educativa de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, Noviembre del 2017

Firma

Nombres y apellidos: SOLEDA BAZAN DE ORDINOLA

DNI: 16624227

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a mi querido hijo JOSE LUIS, por ser el motivo e impulso para cumplir con mis objetivos profesionales.

A mis Padres quienes, con su cariño, apoyo moral siempre están presente guiando mis pasos.

A mi Hermano por ser la persona incondicional que permite mi desarrollo personal, familiar y profesional.

A la Doctora asesora Daysi Soledad Alarcón Díaz, por ser ejemplo de perseverancia, constancia y buen desempeño profesional.

SANDRA

Dedico esta tesis principalmente a Dios, por darme fortaleza para alcanzar otro de mis objetivos en la vida.

A mis hijos por brindarme su amor y apoyo incondicional en el logro de mis metas.

SOLEDAD

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme salud y permitir concluir con éxito el trabajo de investigación para obtener mi grado de Maestría.

A mis Padres LUIS Y MARITZA, por sostenerme en todo momento de mi vida e impulsar cada objetivo propuesto que mejore mi calidad profesional.

A mi amado HIJO JOSE LUIS, porque con su amor logra que cada meta trazada y cumplida sea satisfactoria.

A mi Asesora de Tesis Dra. Daysi Soledad Alarcón Díaz, por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado que pueda terminar mis estudios con éxito.

SANDRA

Agradezco a Dios por brindarme los medios necesarios para realizar mis estudios de maestría.

Gracias a mi familia por apoyarme en todo momento y en cada decisión tomada.

SOLEDAD

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

Dando cumplimiento a las normas del reglamento de elaboración y sustentación de tesis de la escuela de post grado de la Universidad César **Vallejo**, para elaborar la tesis de maestría en educación, presento el trabajo de investigación titulado: “Relaciones Interpersonales y Clima Institucional en la Institución Educativa Federico Villarreal, de la ciudad de Chiclayo; con el propósito de obtener el Grado de Magister en Docencia y Gestión Educativa”.

La investigación realizada obedece primordialmente al deseo de contribuir en la solución de la problemática por la que atraviesan el personal docente, administrativo y jerárquico en un clima laboral deficiente; pues sabemos que el actual sistema educativo requiere que las instituciones educativas vistas como empresa tengan buenas relaciones interpersonales generando la satisfacción de los clientes internos y externos.

Pretendiendo que al término de la misma y al cumplimiento de los procedimientos estipulados en el reglamento para elaboración y sustentación de Tesis 2017, de nuestra casa superior de estudios **César Vallejo**, poder optar el título de Magister docencia y gestión educativa.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Las autoras

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito fundamental: Determinar la influencia que existe entre las Relaciones Interpersonales y clima institucional en la Institución Educativa “Federico Villarreal”, de la Ciudad de Chiclayo

La población estuvo constituida por 20 participantes de la I.E. Federico Villarreal. Los datos fueron recogidos a través del test para contrastar y validar los resultados obtenidos mediante técnicas estadísticas, y verificar el grado de influencia en el desarrollo de las relaciones interpersonales y el clima institucional. El tipo de investigación es descriptiva correlacional, con diseño no experimental, con la aplicación de un test; esto nos permitió determinar que las relaciones interpersonales si están relacionadas con el clima institucional.

En los resultados estadísticos se puede observar que el clima institucional y las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa Federico Villarreal, no son adecuados existen conflictos, no tienen buenas relaciones interpersonales, no tienen una buena comunicación tampoco presentan un desarrollo afectivo y social adecuado, contribuyendo un ambiente educativo no favorable para el buen clima

Luego de haber aplicado el instrumento se pudo determinar la relación existente, debemos afirmar que influyó de manera significativa las malas relaciones interpersonales en el nivel del clima institucional. Existe una correlación positiva moderada ($r=0,684$) entre las relaciones interpersonales y el Clima institucional, a un nivel de significancia del 0,01. Significa que a mayor buena relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa Federico Villarreal, el Clima institucional aumenta, y a menor relaciones interpersonales de los docentes, el Clima institucional disminuye.

Palabra Claves: Relaciones Interpersonales, clima Institucional, gestión

ABSTRACT

The main purpose of this research is to: Determine the influence that exists between Interpersonal Relations and institutional climate in the Educational Institution "Federico Villarreal", of the City of Chiclayo

The population was constituted by 20 participants of the I.E. Federico Villarreal. The data were collected through the test to contrast and validate the results obtained by statistical techniques, and verify the degree of influence on the development of interpersonal relationships and institutional climate. The type of research is descriptive correlational, with no experimental design, with the application of a test; This allowed us to determine that interpersonal relationships are related to the institutional climate.

In the statistical results it can be seen that the institutional climate and the interpersonal relationships of the teachers of the Federico Villarreal Educational Institution are not adequate, there are conflicts, they do not have good interpersonal relationships, they do not have a good communication, they do not have an adequate affective and social development contributing to an unfavorable educational environment for good weather

After having applied the instrument it was possible to determine the existing relationship, we must affirm that the bad interpersonal relationships at the institutional climate level had a significant influence. There is a moderate positive correlation ($r = 0.684$) between the interpersonal relationships and the institutional climate, at a level of significance of 0.01. It means that the greater the interpersonal relationships of the teachers of the Federico Villarreal Educational Institution, the institutional climate increases, and less interpersonal relationships of teachers, the institutional climate decreases.

Keyword: Interpersonal Relations, Institutional climate, management

INTRODUCCIÓN

El clima institucional en la Institución Educativa “Federico Villarreal”, de la ciudad de Chiclayo debe llevarse a cabo bajo parámetros que posibiliten la participación de todos los recursos humanos y no de pequeños grupos; porque, paulatinamente van generando resentimientos y pugnas internas que socavan los cimientos del Centro Educativo y si no existen buenas relaciones interpersonales, entonces deviene una deficiente atmósfera, lo cual amerita determinar la relación que existe entre las relaciones interpersonales y el clima institucional para conocer la realidad y poder diagnosticar el nivel de influencia .

En este contexto el problema de la investigación se formula de la siguiente manera: ¿Qué relación existe entre las relaciones interpersonales y el clima institucional en la Institución Educativa “Federico Villarreal”, de la ciudad de Chiclayo?

De lo expuesto se desprende que, el problema planteado en la presente investigación requiere especial atención e inmediata solución, en la perspectiva de que la Institución Educativa “Federico Villarreal”, de la ciudad de Chiclayo cumpla con su misión y logre su visión y los objetivos y metas institucionales. En este sentido se debe fortalecer el sistema de gestión que actualmente rige los destinos de la Institución.

El **objetivo** principal de la investigación es determinar la influencia que existe entre las relaciones interpersonales y el clima institucional en la Institución Educativa “Federico Villarreal”, de la ciudad de Chiclayo.

Con la finalidad de contribuir a la posible solución del problema se planteó la siguiente **hipótesis**: Las relaciones interpersonales influyen en el clima institucional en la Institución Educativa “Federico Villarreal”, de la ciudad de Chiclayo.

El presente Trabajo de Investigación consta de cinco capítulos.

En el primer capítulo se aborda el problema de investigación, que hace referencia al planteamiento del problema relacionado con el mejoramiento de las relaciones interpersonales, asimismo se formula el problema y se justifica la investigación, así como se determina los antecedentes del estudio y se plantea los objetivos, tanto general como específicos.

El segundo capítulo contiene las teorías que sustentan la investigación, así como el marco conceptual, que semánticamente direcciona el presente estudio

En el tercer capítulo se considera la hipótesis, las variables, la metodología, el tipo de estudio, la población y muestra, los métodos de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Los datos obtenidos se procesaron e interpretaron haciendo uso de la estadística descriptiva.

En el cuarto, se detalla la discusión de los resultados interpretando y analizando cada cuadro presentado, respondiendo de esta manera a los objetivos planteados.

Finalmente se presentan el v capítulo relacionado con las conclusiones y sugerencias a las que se arribaron, luego del análisis e interpretación de los resultados; las referencias bibliográficas de todos los libros y otros medios consultados; así como los anexos que servirán para explicar y aclarar el proceso de investigación.

Las autoras.

INDICE

	Pág.
Página de jurado	ii
Declaración Jurada	iii
Dedicatoria	v
Agradecimiento.....	vi
Presentación	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
Introducción.....	x
Indice.....	xii

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema.....	14
1.2. Formulación.....	16
1.3. Justificación.....	17
1.4. Antecedentes.....	18
1.5. Objetivos.....	24
1.5.1. General.....	24
1.5.2. Específicos.....	24

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Base Teórica Científicas que sustentan la investigación.....	25
2.1.1. Teoría de la Motivación Humana de Maslow.....	25
2.1.2. Modelo del liderazgo personal e Interpersonal de David Fischman.....	27
2.1.3. Teoría de las relaciones humanas de Mayo.....	31
2.1.4. Teoría del Liderazgo Participativo y Democrático de	

Rensis Likert.	35
2.1.5. Teoría de las relaciones humanas de Chiavenato.....	37
2.2. Marco conceptual.....	60

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis de Investigación.....	63
3.2. Variables de investigación.....	63
3.2.1. Definición conceptual.....	63
3.2.2. Definición operacional.....	64
3.2.3. Operacionalización de variables.....	65
3.3. Metodología	67
3.3.1. Tipo de estudio	67
3.3.2. Diseño de Investigación.....	67
3.4. Población y Muestra.....	68
3.5 Métodos de investigación.....	68
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	69
3.7. Métodos de análisis de datos.....	71

CAPITULO IV

RESULTADOS.

4.1. Interpretación de los resultados.....	73
--	----

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1. Conclusiones.....	85
5.2. Sugerencias.....	86

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
ANEXO.....	90

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema.

En el contexto internacional se han realizado una serie de trabajos al respecto que señalan, que es probable obtener mejores resultados laborales que aumentan la calidad, eficiencia y eficacia en una empresa o institución, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio (Goncalves, 2001)

Por ejemplo, en Venezuela se han realizado estudios al respecto y según los instrumentos aplicados se llegó a la conclusión que hay debilidad en la relación entre agentes educativos ya que se encontró falta de liderazgo, comunicación que no se da por los conductos regulares, falta de reconocimiento por desempeño laboral entre otros. Cuando el ambiente organizacional no satisface las necesidades del personal, se propicia un inadecuado clima organizacional. Klabaugh y Rosycki (2005)

Klabaugh y Rosycki (2005) afirma: “Mantener un clima institucional favorable en la institución es algo fundamental para los recursos humanos que laboran en una determinada organización, empresa o institución pública”. (p.65)

El mismo autor indica: “Es un tema que ha ganado la atención de muchos superiores y/o personal directivo, ya que diagnosticarlo a tiempo y adecuadamente permite resolver y evitar problemas a corto y largo plazo”. (p.65)

Según Pérez (2004) afirma: “Las relaciones interpersonales tienen como base a la comunicación y el éxito que experimentamos en nuestra vida depende en gran parte de la manera cómo nos relacionemos con los demás”. (p.12)

El mismo autor manifiesta: “La comunicación juega un importante papel en la actividad educativa, no sólo como elemento que garantiza la interacción entre las personas, sino también y por encima de ello, en el desarrollo de las relaciones humanas”. (p.12)

Pérez (2004) afirma: “La actividad educativa es comunicativa por excelencia, en la que se manifiestan todas las funciones que le son inherentes a esta últimos; informativos, afectivos, valorativos y reguladores de la conducta”. (p.13)

Las relaciones interpersonales en nuestro país se ven seriamente entorpecidas por diferentes factores, entre los cuales, podemos citar al autoritarismo; que no es sino, una imposición de la propia opinión sin argumentos y la intolerancia y desprecio por lo que otros piensan; el individualismo reflejado en una postura de aislamiento y clausura y centrismo en el cometido particular; el infantilismo que se manifiesta en una actitud de inmadurez en las reacciones, el no asumir los propios errores, incapacidad para entender las decisiones o limitaciones de los demás, reacciones airadas y sin control y aplazar decisiones de urgente respuesta; la indiferencia, expresada en la displicencia y desinterés por el quehacer común y la frialdad en el trato o negación a la aproximación a los demás. (Pérez 2004, p.12)

De esta realidad no escapa la Institución Educativa “Federico Villarreal”, de la ciudad de Chiclayo

En este escenario, el Personal Directivo no tiene un trato grato de manera justa, ya que no se observa un ambiente embellecido para tener con claridad la labor del día a día en donde manifieste una retroalimentación en la actuación de servidores de actitud positiva. Pérez (2004) afirma: “El Director no motiva a sus trabajadores, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir no incentiva funciones

que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren”. (p.84)

Por tanto es imprescindible que quienes tienen la gran responsabilidad de gestionar los destinos de las instituciones educativas en nuestro país lleven a cabo urgentes acciones en lo que significa el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los actores educativos, promoviendo una cultura de respeto, confianza y valoración de los demás; una comunicación fluida y horizontal que asegure un claro entendimiento entre los miembros de la comunidad educativa y un ejercicio de liderazgo democrático y participativo, de lo contrario deviene el caos y la desorganización que obstaculizan el logro de los objetivos institucionales. (Pérez 2004, p.54)

En este contexto, la Institución Educativa “Federico Villarreal”, de la ciudad de Chiclayo, de la provincia de Chiclayo no está exenta de esta realidad, en la medida de que no ha considerado aspectos relevantes sobre el desarrollo de las relaciones interpersonales en relación con la gestión administrativa en el personal directivo, docente y administrativo, dándole un rol tenue y displicente sin tener en cuenta que esto no sólo comienza sobre la base del buen ejemplo y constituye un proceso gradual donde es necesario indagar cuáles de ellas y por qué vías deben formar, desarrollar, afianzar y potenciar diferentes momentos de la vida; de ahí que es necesario propiciar acciones que promuevan las buenas relaciones humanas para desarrollar un buen clima institucional de la Institución Educativa.

1.2. Formulación del problema

¿Qué relación existe entre las relaciones interpersonales y el clima institucional en la Institución Educativa “Federico Villarreal”, de la ciudad de Chiclayo?

1.3. Justificación

Justificación Teórica:

El Clima institucional es importante para la Institución Educativa “Federico Villarreal, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un rendimiento eficiente y eficaz. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la entidad e incluso la relación con docentes, administrativos, estudiantes, padres de familia y comunidad educativa en general deben ser óptimos para el mejor desempeño en el clima organizacional, por lo tanto la presente investigación aporta un diagnóstico en clima institucional y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Federico Villarreal de la Provincia de Chiclayo.

Justificación Social:

La presente investigación servirá como base a futuras investigaciones que se realicen en otras instituciones, aportando conocimiento, material de apoyo a futuros investigadores interesados en el tema. Estos resultados arrojados por la investigación sirven para que otras instituciones se percaten de conocer su cultura y llevar a cabo acciones que promuevan un buen clima institucional de sus empleados, de modo que forjen su camino hacia la competitividad.

Justificación Metodológica

Con respecto al valor metodológico, los instrumentos empleados para medir el clima institucional, representan una forma de medición ajustada a un modelo teórico válido de relaciones interpersonales y clima institucional, el cual debe ser aplicado en otras investigaciones de la misma forma. Esta tesis da la oportunidad de conocer, entender y aplicar un método específico para evaluar y conocer la cultura organizacional dominante, para lo cual se

ejecutará como instrumentos un cuestionario que permitirá conocer el tipo de clima institucional.

Justificación Práctica

Desde el punto de vista práctico, los resultados obtenidos producto de la aplicación de los instrumentos de investigación, un cuestionario, dará cuáles es la cultura organizativa y sobre eso tomar acciones que permitan mejorar aquellas oportunidades de mejora que puedan incidir negativamente el desarrollo de las instituciones y al mismo tiempo apoyar las fortalezas.

Justificación Psicológica

En el aspecto psicológico, se identifica el estudio del clima en la institución como un factor que incide decisivamente en los aspectos afectivos y mentales del personal de las instituciones públicas de gestión local, de allí la importancia de su estudio para tomar conciencia de la necesidad de generar climas favorables que contribuirán a una mejor gestión institucional.

1.4. Antecedentes

Se hace un estudio con la finalidad de tener su grado de maestría y lo titula “Relación entre clima institucional y desempeño docente, considera como centro de investigación a las Instituciones Educativas de Inicial de la Red N° 9 – Callao; Perú”. Mendoza (2011) Considero que:

Aplica una metodología descriptiva correlacional, Mendoza arriba a la conclusión que existe una relación significativa (0.537) entre las variables en estudio. El aporte de Mendoza es importante porque el clima organizacional relacionado de modo positivo con el desempeño docente, es una muestra que permite reconocer que en la institución existen buenas relaciones, se tiene estrategias de solución de conflictos e identidad organizacional, siendo la base para producir buenos aprendizajes. (p.45)

La investigación en un tipo descriptivo simple con una muestra conformada por 57 docentes de primaria y secundaria y arribó. Aguado (2012) plantea la siguiente conclusión:

Existe un nivel aceptable de clima organizacional según la perspectiva de los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla; es decir, los docentes consideran que su ambiente de trabajo les permite satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa. Aunque no en el nivel óptimo que se requiere. (p.14)

Desde aporte de Aguado se comprende que los docentes por su propia formación harán prevalecer un clima organización positivo donde las buenas relaciones conduzcan a trabajar de modo conjunto, de manera que se trabaje por mejores aprendizajes.

En su tesis para obtener el grado de magíster en administración de la educación, titulada: “Relación del Clima Organizacional con el Rendimiento académico en los Estudiantes del Nivel Secundario de la I.E. N° 60022, Reverendo Padre Diego Natal Juan del distrito de Belén – Iquitos – 2013”. Vela y Vizcarra (2014) afirma:

La investigación fue no experimental de tipo transeccional correlacional, con una población y muestra conformada por todos 350 alumnos de I.E. N° 60022, y concluyeron que el Clima Organizacional es adecuada para el buen desempeño institucional, dieron a conocer que un buen clima organizacional es bueno para el desempeño docente, bajo este hallazgo se da cuenta que los docentes son afectivos, tienen buenas relaciones interpersonales que influenciaría en el trato con los estudiantes.

El trabajo de investigación "Clima Organizacional Y Su Relación Con El Desempeño De Los Profesionales y Técnicos De La Salud Del Policlínico De

ESSALUD Agustín Gavidia De Lambayeque". Cabrera (2008) concluyó que:

Existe relación significativa entre el Clima Organizacional y el desempeño de los profesionales y técnicos de la salud del policlínico de ESSALUD Agustín Gavidia de Lambayeque; lo cual advierte que mientras mejore la percepción de Clima Organizacional, mejorará mucho más el desempeño laboral. (p.152)

El presente trabajo determina la percepción del Clima Organizacional global, para lo cual utilizó un test de 80 preguntas y mide también el desempeño laboral con otro test de 20 preguntas. Este trabajo nos dio algunas pautas para la medición del Clima Organizacional.

El trabajo de investigación "Gestión de la información y toma de decisiones en el ISTP Enrique López albuja. Propuesta de modelo de gestión con soporte en tecnologías y sistemas de información". Campos (2007) concluyó que:

El Instituto requiere planificar convenientemente la Adquisición de tecnologías de información, extender la red de computadoras a todas las áreas académicas y administrativas, seleccionar mejor a sus proveedores, contratar personal técnico debidamente capacitado y con experiencia en tecnologías y sistemas de administración. (p.36)

España, en su tesis, "Liderazgo Transformacional Y Género En Organizaciones Militares, España". Moreira (2010) concluyó que:

No hay ninguna relación entre las percepciones de los estilos de liderazgo transaccional del líder y las características de los subordinados (edad, estudios, años de experiencia, sexo del jefe, haber tenido jefes de sexo opuesto al del actual y preferencia por un jefe de determinado género). El principal objetivo de este trabajo es el estudio de posibles diferencias entre hombres y mujeres en lo que respecta a los estilos de liderazgo. En

concreto, averiguar si las mujeres utilizan estilos de liderazgo que las ponen en una situación de desventaja en comparación con los hombres. Esta investigación nos permitió conocer algunos rasgos importantes del Liderazgo Transformacional y su relación con el género de los líderes. (p.45)

Mendoza (2006. p.16), en su tesis "Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Directivos del Hospital General de México", México concluyó que se reafirmaron los constructos teóricos de Bass y Avolio y sus referentes empíricos de sus hallazgos de estudios previos. El presente trabajo de investigación nos permite conocer algunas características del perfil del líder Transaccional y del líder Transformacional.

Vallejo (2006, p.17), en su trabajo "Liderazgo Transformacional y Sus Efectos En Las Empresas Familiares", concluyó que el liderazgo ejercido en las empresas familiares está más próximo a liderazgos de tipo transformacional que transaccional, se caracteriza por ser más visionario y carismático y por tener una clara actitud innovadora y un comportamiento más coherente.

El trabajo de Manuel Vallejo, nos permite conocer en qué medida el liderazgo en las empresas familiares difiere o no del ejercido en empresas de naturaleza no familiar. Asimismo nos da a conocer algunas características tanto del liderazgo Transformacional como del Liderazgo Transaccional.

En su tesis intitulada "Programa de Habilidades Sociales para mejorar las Relaciones Interpersonales entre Directivos y Docentes del Instituto Tecnológico Público de Cajamarca". Ángeles (2007) llegó a las siguientes conclusiones: "El desarrollo de habilidades sociales permite sobre todo actuar a directivos y docentes siempre en forma asertiva sin caer en la agresividad en la toma de decisiones". (p.84)

El mismo autor afirma: "Las relaciones interpersonales constituyen la piedra angular y la base de éstas son las habilidades sociales, constituyéndose en todos los aspectos de nuestra vida a través de la comunicación y la relación social, mejorando las capacidades de interrelacionarse". (p.95)

En su tesis de investigación intitulada “Modelo de Gestión por Valores para mejorar las Relaciones Interpersonales y lograr un buen Clima Institucional en el Colegio Nacional de San José de Chiclayo. Alarcón (2007) llegó a las siguientes conclusiones:

La práctica de la gestión es un fenómeno casi exclusivo del siglo XX; sin embargo, los expertos señalan que, nace en el mismo instante en que el hombre tuvo sentido común, conocimiento y dominio de sus capacidades transformadoras producto del trabajo y de la necesidad de que era mucho mejor realizar en grupos organizados las actividades, que en forma individual y anárquica. La gestión educativa se encuentra en un momento dinámico y en medio de debates fundamentales y data de los años sesenta en EE.UU., los años setenta en el Reino Unido y los ochenta en América Latina. Las relaciones interpersonales en las II.EE. de nuestro país se encuentran seriamente cuestionadas, de cuya realidad no escapa el Colegio Nacional de San José. La deficiente práctica de valores trae consigo un inadecuado ejercicio de las relaciones interpersonales y como tal un desfavorable clima institucional en los centros educativos del país. El clima institucional debe ser óptimo a fin de que posibilite una decidida participación de los trabajadores en la vida del centro educativo. La investigación facto perceptible permite aseverar que el Colegio Nacional de San José de Chiclayo ha desarrollado un débil estilo de gestión institucional y administrativa, con toma de decisiones de grupo, lo cual a devenido en un deficiente ejercicio de las relaciones interpersonales y, eventualmente, la existencia de un clima institucional desfavorable. (p.40)

En su tesis de maestría titulada “Programa de Estrategias Metodológicas de Relaciones Interpersonales para la mejora del Clima Institucional en la Institución Educativa Inicial 074 Nuestra Señora de la Misericordia- distrito de Monsefú - Chiclayo”. Gonzales (2011) arribó a las siguientes conclusiones:

El Programa de Estrategias Metodológicas que se ha aplicado, ha resultado lo suficientemente válido para la Institución Educativa Inicial N° 074 Nuestra

Señora de la Misericordia; constituyendo una alternativa eficaz para mejorar las relaciones interpersonales y lograr un buen clima institucional en la institución educativa. El Programa de estrategias metodológicas de relaciones interpersonales aplicado está centrado en estrategias: Capacitación en relaciones interpersonales, trabajo en equipo, diálogo abierto, cultura de comunicación asertiva y empática, metas y compromisos institucionales, política de incentivos y recompensas a los trabajadores, puestas en práctica han permitido mejorar las relaciones interpersonales y lograr un clima institucional favorable en la Institución Educativa Inicial N° 074 Nuestra Señora de la Misericordia. El objetivo de la investigación ha sido alcanzado satisfactoriamente; ya que al aplicar el programa de estrategias metodológicas de relaciones interpersonales ha permitido mejorar el clima institucional en la Institución Educativa Inicial N° 074 Nuestra Señora de la Misericordia.

Oblitas y Carrillo (2014) realizaron que: “Una investigación acerca de las relaciones interpersonales y aplicaron un programa de autoestima, esta investigación lo trabajaron en la Institución Educativa N° 16065 José de San Martín– Jaén, 2014”. (p.11)

Oblitas y Carrillo (2014) afirma: “Trabajaron una investigación explicativa, y en el pre test determinaron que la relaciones interpersonales es medio favorable (47.5 %); y, en post test, se estimó favorable (67.1 %)”. (p.15)

Según la investigación de Oblitas y Carrillo se dio a conocer que los problemas que presentan los miembros de una organización educativa como el caso de las relaciones interpersonales se pueden mejorar aplicando un programa basado en la autoestima.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general.

Determinar la relación que existe entre las relaciones interpersonales y el clima institucional en la Institución Educativa “Federico Villarreal”, de la ciudad de Chiclayo.

1.5.2. Objetivos específicos.

Diagnosticar el nivel de desarrollo de las relaciones interpersonales en el personal directivo y docente de la Institución Educativa “Federico Villarreal”, de la ciudad de Chiclayo, a través de aplicación de un test.

Identificar el nivel de desarrollo del clima institucional en el personal directivo y docente de la Institución Educativa “Federico Villarreal”, de la ciudad de Chiclayo, a través de aplicación de un test.

Evaluar el grado de relación que existe entre las Relaciones Interpersonales y el clima institucional en la Institución Educativa “Federico Villarreal”, de la ciudad de Chiclayo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Base teórica

El presente trabajo de investigación se sustenta en las siguientes teorías:

2.1.1. Teoría de la Motivación Humana de Maslow.

Se manifestó una jerarquía con necesidades que motivan el comportamiento humano de tal manera que la persona quede satisfecha a sus necesidades fundamentales al esfuerzo de cada nivel u orden requerido.

La persona que satisface las necesidades más elevadas es para Maslow la persona autorrealizada. Maslow (1963) afirma:

El orden ascendente de estas necesidades es: Fisiológicas: de aire, alimento, bebida y descanso; para lograr el equilibrio dentro del organismo. Seguridad: de protección, estabilidad para verse libre de temor, ansiedad y caos, mediante una estructura que establece leyes y límites; minimización de estados de ansiedad por carencia de oportunidad de manifestarse como ser productivo; tranquilidad de contar con las condiciones mínimas de subsistencia. Pertenencia y amor: de afecto e intimidad proporcionados por la familia y personas que nos aman. Estima: de autorrespeto y respeto de los demás. Autorrealización: el sentido de que la persona hace lo que es capaz y está satisfecha para ajustarse a su propia naturaleza y la satisfacción del crecimiento potencial y personal. (p.26)

Maslow (1963) afirma: “La jerarquía de las necesidades proporciona a los gestores una manera sencilla de entender de qué forma las diversas condiciones del trabajo satisfacen las necesidades del empleado. Ciertas condiciones básicas como el salario satisfacen las necesidades fisiológicas”. (p.84)

Las necesidades de seguridad son la primordial labor de interacción y comunicación en un trabajo donde el empleador manifiesta sus necesidades. Maslow (1963) afirma:

En tal sentido bajo este marco la aptitud para satisfacer una necesidad constituye una fuerza motivadora que da lugar a una respuesta conductual y participativa en el personal directivo y docente de la Institución Educativa “Federico Villarreal”, de la ciudad de Chiclayo lo cual implica, evidentemente, que los trabajadores villarrealinos a los efectos de desarrollar las relaciones interpersonales deben satisfacer primero, sus necesidades fisiológicas como alimentación, aire, reposo, abrigo, agua; luego aquellas de seguridad como la ausencia de temores, es decir que su desenvolvimiento personal, académico y profesional al interior de la Institución Educativa lo lleven a cabo con absoluta tranquilidad sin daños ni perjuicios, menos privaciones ni peligros; posteriormente, las de carácter social como la amistad, el compañerismo y el trabajo en equipo muy venidos a menos en estos últimos tiempos, merituando su impulso decisivo en la Institución Educativa Federico Villarreal, de la ciudad de Chiclayo; después, las de autoestima. (p.52)

Maslow (1963) afirma: “La aceptación de sí mismos como portadores de actitudes que permitan fortalecer las relaciones interpersonales y considerando que los peruanos y por consiguiente los trabajadores villarrealinos observan una débil autoestima”. (p.45)

El mismo autor indica: “Es pertinente que se promueva acciones para elevarla en beneficio personal y por último las necesidades de autorrealización, es decir la satisfacción del crecimiento potencial y personal y la utilización plena de sus talentos”. (p.64)

Esta teoría sustenta el presente trabajo de investigación, en el sentido de que es necesario que el personal directivo y docente de la Institución Educativa “Federico Villarreal”, de la ciudad de Chiclayo desarrollen las relaciones interpersonales teniendo en cuenta la satisfacción de sus necesidades y si éstas influyen o no en el desempeño de sus funciones.

2.1.2. Modelo del liderazgo personal e Interpersonal de David Fischman

Fischman (2006) indica: “Las características del liderazgo personal e interpersonal constituyen un aspecto muy importante en la eficacia gerencial, reconoce que el ser humano y sus dimensiones biológicas, psíquicas, sociales, culturales y espirituales forman una unidad que interrelaciona con su medio ambiente”. (p.54)

Este ser humano desde su nacimiento experimenta una serie de influencias ambientales que moldean su personalidad y condicionan su propio comportamiento social. Cuando el ser humano llega a las organizaciones lleva consigo una personalidad y comportamiento definido, la que inmediatamente entra en contacto con la de los otros miembros de la organización, estos encuentros pueden producir atracciones, rechazos o indiferencias que influyen en el clima organizacional. (Fischman 2006, p.54)

Fischman (2006) expresa que: “Este cambio y desarrollo personal también se hace de adentro hacia afuera, siguiendo un camino en espiral que tiene en cuenta a su vez la profundidad interior”. (p.46)

El mismo autor sigue indicando “Esta profundidad se relaciona con el Liderazgo Personal, que se logra cuando el individuo emprende el camino trabajando su autoestima, creatividad, visión, equilibrio y capacidad de aprender”. (p.45)

Según (Boyatzis; 1982) demostró que la confianza en uno mismo permitía diferenciar entre directivos², p.4 eficaces e ineficaces, la autoestima facilitaba la promoción posterior a escalones superiores, aumentaba la probabilidad de afrontar problemas difíciles, definir objetivos desafiantes para sí mismo y son capaces de influenciar a sus seguidores. Fischman (2006) afirma:

Tener autoestima significa conocerse así mismo, sentirse valorado y competente para seguir la travesía, entonces se está listo para trazar una visión, es decir hacia donde se quiere llegar. El segundo escalón del espiral es la visión o propósito, esta debe ser una imagen del futuro inspiradora pero alcanzable. Una vez la persona tiene definido su propósito personal, debe buscar puntos de unión entre la visión, objetivos y valores de la empresa, la cual es como una embarcación en la que el personal hace las veces de motores. (p.64)

Fischman (2006) afirma: “Hay algunos que funcionan bajo el agua e impulsan la nave. Otros están prendidos y tienen todo el potencial pero, al no estar sumergidos, simplemente caldean el ambiente”. (p.45)

Para construir una visión compartida poderosa se debe: alentar la visión personal...dar tiempo a que la visión compartida surja, anclar la visión en términos positivos, no negativos...Una vez propuesta se vuelve el centro alrededor del cual la organización inteligente se organiza y enfoca su energía. (Fischman 2006, p.64)

La visión es una idea clara de lo que se debe ser. Fischman (2006) afirma:

Que para lograr una visión personal, es necesario conocerse a sí mismo; es decir, entender el presente, saber lo que realmente tiene valor, tomar conciencia de las fortalezas y debilidades y finalmente se traza una visión de lo que se valora y realmente se desea alcanzar. La visión personal debe

posteriormente alinearse con la visión empresarial, se deben buscar puntos de unión entre los dos, los valores y los objetivos comunes que sean lo suficientemente atractivos para justificar los cambios y estrategias planeadas para alcanzar los propósitos individuales o institucionales. (p.69)

Algunos autores como Bennis y Nanus, Kotter (1996) coinciden que: “Una visión con éxito debe ser sencilla e idealista, debe tener una imagen de un futuro deseable atractivo para los miembros de la organización (en los niveles operativos o misionales y gerenciales)”. (p.95)

Es muy importante tener claro cuál es la visión ya que esta confiere una orientación vital que otorga sentido y direccionamiento al acontecer existencial, encaminando las acciones a disfrutar el camino y viviendo el presente con desapego, sirviendo a un propósito más grande que el propósito individual. (Bennis y Nanus, Kotter 1996, p.64)

El mismo autor indica: “El apego es definido como la creencia de que la felicidad depende de terceras personas a aspectos externos al individuo, está acompañado de emociones negativas y miedo de conseguir los resultados, porque subconscientemente estos resultados dependen de terceras personas”. (p.94)

Fischman (2006) define: “El desapego como la conciencia del valor hacia sí mismo y no por el éxito de alcanzar una meta, ya que esto genera cólera, sufrimiento, maltrato al personal, estrés y deterioro de la salud personal”. (p.49)

El desapego acelera todo el proceso de la evolución personal y le permite afrontar las dificultades y problemas mirándolas desde una perspectiva de aprendizaje y no como un sinónimo de conflicto. El desapego facilita a su vez el dejar de ser impacientes y agresivos, lo que permite asumir retos de crecimiento y acepta desafíos que inducen al crecimiento personal.

Para Fischman (2006) afirma: “La creatividad permite introducir modelos innovadores que llevan a un desempeño profesional eficiente, pero se debe estar dispuesto a romper hábitos y a estar abiertos a nuevas posibilidades que permita alcanzar la visión”. (p.110)

Fischman (2006) afirma que: “El mundo empresarial no se puede caminar en las huellas que dejan los competidores, se tiene que tomar riesgos y encontrar nuevos caminos que permitan a las organizaciones alcanzar la cima más rápido que la competencia”. (p.69)

Una de las mayores dificultades para ser creativos son los hábitos, que condicionan a las personas o a las organizaciones a trabajar siguiendo las mismas conductas o en piloto automático. Aprender esquemas hace que sea difícil cambiar o crear nuevos modelos que permitan lograr grandes cambios en un entorno tan cambiante y competitivo. (Fischman 2006, p.66)

Fischman (2006) menciona: “La historia es testigo de cómo los verdaderos líderes rompieron esquemas, consiguió la independencia de la india rompiendo el esquema de la lucha con armas y la violencia: Uso la paz como arma y cambio la forma de hacer revoluciones”.

Miguel Grau rompió el esquema de que al enemigo hay que maltratarlo y aniquilarlo; rescato del mar a chilenos caídos en la guerra. Para Fischman (2006) indica:

Comparar a los hábitos con un resorte, afirma que si el individuo y las organizaciones quieren cambiarlo hay que estirarlo fuertemente por un tiempo prolongado, de lo contrario volverán a su posición. Se hace necesario desarrollar en las personas una actitud de toma de riesgo y de

ruptura de esquemas, empezando desde los directivos hasta el personal operativo. (p.45)

Este mismo autor sostiene que: “Los individuos se distinguen dos zonas: una de seguridad y una de riesgo. Normalmente los individuos actúan desde la zona de seguridad, según sus hábitos o conductas aprendidas, dicha zona no promueve la innovación al cambio”. (p.44)

2.1.3. Teoría de las Relaciones Humanas de Mayo.

La Teoría de las Relaciones Humanas, también denominada Escuela Humanística de la Administración, desarrollada por Mayo y sus colaboradores. Mayo (1927) manifestó:

Los Estados Unidos donde surgió la teoría y fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración, la que pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. (p.45)

A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas de este siglo, sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, específicamente entre los trabajadores y los sindicatos estadounidenses. (Mayo 1927, p.49)

Mayo (1927) afirma: “En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales”. (p.49)

El mismo autor indica: “La Teoría de las Relaciones Humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente”. (p.49)

La Teoría de las Relaciones Humanas esbozó el concepto de organización informal: la organización no solo se compone de personas aisladas, sino del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí. Una organización industrial es algo más que una multiplicidad de individuos que actúan según sus intereses económicos. Esos individuos también experimentan afectos y sentimientos, se relacionan entre sí, y en su trato diario tienden a establecer patrones de interacción.

Mayo (1927) afirma: “La mayoría de los individuos que aceptan esos patrones tienden a aceptarlos como verdaderas imprescindibles y obvias, y reaccionan de acuerdo con lo que ellos determinan”. (p.94)

Las relaciones humanas.

En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social.

Mayo (1927) afirma: “Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la Teoría de las Relaciones Humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos”. (p.64)

Mayo (1927) afirma: “Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes”. (p.76)

El mismo autor indica: “En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos

definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos”.
(p.94)

En la empresa surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente. Solo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión de las relaciones humanas facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente. (Mayo 1927, p.49)

Sólo el ejercicio de óptimas relaciones humanas en la Institución Educativa “Federico Villarreal”, de la provincia de Chiclayo, traerá consigo el fortalecimiento de la organización y como tal la generación de un ambiente agradable de trabajo.

La importancia del contenido del cargo.

La forma más eficiente de división del trabajo no es la mayor especialización de éste (y, por tanto, una mayor fragmentación). Mayo (1927) afirma:

A pesar de que no se preocuparon mucho por este aspecto, Elton Mayo y sus colaboradores verificaron que la especialización extrema -defendida por la teoría clásica- no garantizaba más eficiencia en la organización. Por ejemplo, observaron que los obreros de la sala de montaje de terminales cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía, contrariando la política de la administración de la empresa. Esos cambios presentaban efectos negativos en la producción, pero al parecer elevaban la moral de todo el grupo. (p.48)

En este contexto es necesario que al personal docente y no docente de la Institución Educativa “ FEDERICO VILLARREAL”, se le asigne tareas y funciones en las que se sienta a gusto y sea capaz de cumplirlas a cabalidad, previa coordinación, más no de manera impositiva y en el marco de favores de grupo.

El énfasis en los aspectos emocionales.

Mayo (1927) afirma: “Los elementos emocionales inconscientes –incluso irracionales- del comportamiento humano atraen a casi todos los forjadores de la Teoría de las Relaciones Humanas. De ahí que algunos autores los denominen sociólogos de la organización”. (p.94)

La eficiencia material aumentó poderosamente en los últimos 200 años, la capacidad humana para el trabajo colectivo no mantuvo el mismo ritmo de desarrollo, por tanto el progreso industrial estuvo acompañado de un profundo desgaste del sentimiento espontáneo de cooperación. (Mayo 1927, p.94)

El mismo autor afirma que: “La solución a este problema no puede encontrarse en el retorno a las formas tradicionales de organización, sino que debe buscarse en una nueva concepción de las relaciones humanas en el trabajo”. (p.79)

Este enfoque describe la forma en la que los gestores interactúan con sus subordinados; la atención se centra en las necesidades, objetivos y expectativas del trabajador individual. Los seguidores de este enfoque creen que para desarrollar buenas relaciones humanas los gestores han de saber por qué sus trabajadores se comportan del modo en que lo hacen y qué factores psicológicos y sociales influyen en ellos. (Mayo 1927, p.94)

Llaman la atención a los gestores acerca de la importancia del papel que juegan los individuos en la determinación del éxito o del fracaso de la organización. Skinner, (1996)

Tratan de demostrar de qué manera los procesos y funciones de gestión se ven afectadas por las diferencias en las conductas individuales y por la influencia de los grupos en el lugar de trabajo. La gestión debe considerar la necesidad de reconocimiento y de aceptación social que tienen los empleados y al grupo de trabajo como una fuerza positiva que hay que

utilizar productivamente. Los gestores, por tanto, deben ser capacitados en habilidades para el trato con la gente, así como en habilidades técnicas (p.94).

En tal sentido, en el presente trabajo de investigación concibo suyos los postulados de la Teoría de Relaciones Humanas, los cuales fundamentan la propuesta de un Programa de Gestión Estratégica basado el modelo de liderazgo de David Fischman de que el director , personal docente y directivo de la Institución Educativa “Federico Villarreal”, de la provincia de Chiclayo, proporcionen un buen trato y determinen por qué se comportan del modo en que lo hacen, considerando que actualmente, las relaciones humanas están seriamente cuestionadas que obstaculizan el desarrollo de la Institución Educativa.

2.1.4. Teoría del Liderazgo Participativo y Democrático de Rensis Likert

Likert (1993) afirma: “Ha desarrollada por quien, entre sus principales planteamientos resalta el hecho de que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que reflejan en la plena confianza en los empleados”. (p.196)

El mismo autor indica: “Por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal, ascendente- descendente”. (p.196)

Likert (1993) afirma: “El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (director – trabajadores) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas”. (p.197)

Su funcionamiento es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica. Likert (1993) afirma:

Conduce al logro de mejorías por quienes tienen que ejecutar las decisiones. La teoría sostiene que la gente está más comprometida con las

acciones si se les toma en cuenta, se ven y se sienten incorporados en los aspectos relevantes de las decisiones a tomar. Cuando el ser humano toma decisiones en forma conjunta, el compromiso social es mayor y por lo tanto incrementa su responsabilidad con las decisiones que se tome. Algunas personas deciden conjuntamente, lo cual los lleva a tomar mejores decisiones que si las toman en forma individual. (p.64)

Likert (1993) afirma: “El líder que se enmarca dentro de un concepto participativo, en lugar de tomar decisiones autocráticas, busca cómo involucrar al personal en el proceso, posiblemente incluyendo a subordinados, a colegas pares y superiores de la empresa u organización”. (p.94)

El director participativo:

Likert (1993) afirma: “Apoya la personalidad de sus subordinados; asesora sobre los problemas; delega las responsabilidades y el poder; estimula las opiniones y la retroalimentación; comunica los objetivos sin especificar cómo se deben lograr; establece sistemas que conduzcan al autocontrol”. (p.94)

El Sistema Participativo:

Es el sistema administrativo democrático por excelencia.

Likert (1993) Es el más abierto de todos los sistemas, sus principales características son las siguientes:

Proceso decisorio: Las decisiones son totalmente delegadas en los niveles organizacionales. Aunque el nivel institucional defina las políticas y directrices controla únicamente los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos.

Sistema de comunicación: la comunicación fluyen en todos los sentidos y la empresa invierte en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia.

Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza casi totalmente en equipos. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc.). (p.161)

Likert (1993) afirma: “El sistema permite participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y ejecutan en todos los niveles organizacionales”. (p.37)

Sistema de recompensas y castigos: existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicos y sociales, a pesar de que no se omitan las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados. (Likert 1993, p.94).

En este contexto, en la Institución Educativa “Federico Villarreal”, de la provincia de Chiclayo, la Directora y los trabajadores deben asumir comportamientos que permitan infundir plena confianza en el personal Directivo, Jerarquico sobre la base de la participación, las relaciones óptimas de trabajo a fin de promover un buen desarrollo de los procesos de gestión de la Institución Educativa.

2.1.5. Teoría de las relaciones humanas de Chiavenato.

Chiavenato (1992) afirma: “Para justificar el comportamiento humano en las organizaciones incorporó la teoría de las relaciones humanas, la cual estudió intensamente esa interacción social como las acciones y actitudes desarrolladas por los contactos entre personas y grupos”. (p.49)

Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada en el comportamiento con quienes mantiene contacto, pero a su vez está influenciado por los otros. Cada individuo busca ajustarse a otros grupos definidos pretendiendo ser comprendido, bien aceptado y participar en el sentido de atender sus intereses y aspiraciones más inmediatas. Este comportamiento es fuertemente influenciado por el medio ambiente y por

las actitudes y normas informales existentes en los diversos grupos. Es principalmente, dentro de la organización donde surgen las oportunidades de relaciones humanas y permite al supervisor obtener mejores resultados de los docentes. Así, una comprensión adecuada permite el surgimiento de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libremente. (Chiavenato 1992, p.94)

Chiavenato (1992) indica: “En consecuencia, en toda institución deben prevalecer las relaciones humanas de una manera efectiva para crear y mantener un ambiente que permita a sus miembros alcanzar sus objetivos y metas propuestas”. (p.84)

Es necesario hacer hincapié en la atención al recurso humano, ya que él es la materia prima más importante de toda empresa educativa, tomando en cuenta que el personal de una organización está constituido por individuos para realizar un trabajo, quienes tiene diferentes criterios, aspiraciones, intereses, vivencias y formas de pensar. (p.84)

López (1992) señala que: “El comportamiento de los individuos siempre está orientado y dirigido por algún objetivo hacia el alcance de alguna meta, siendo la motivación orientada por las diferentes necesidades”. (p.50)

La liberación del potencial humano mediante el proceso motivacional depende mucho de la existencia de condiciones de un clima adecuado a la organización. Por ello el Director como gerente debe conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento de sus empleados y utilizar la motivación como medio para mejorar la calidad de vida dentro de la institución. (López 1992, p.97)

En tal sentido, el director de la Institución Educativa “Federico Villarreal”, de la provincia de Chiclayo, a fin de que el personal docente desarrolle una efectiva labor técnico pedagógica, cumpla con lo programado y obtenga resultados en bien de los estudiantes deben asumir actitudes positivas y de buena práctica de

relaciones humanas con la consiguiente generación de un ambiente propicio de trabajo.

Relaciones interpersonales

Por relaciones interpersonales Ehlermann (1997), entiende las formas de interaccionar las personas, a la expresión de sus valores, dando énfasis en la comunicación como mecanismo de mejora en las relaciones.

Hendricks (1986), plantea las siguientes características están presentes en las buenas relaciones interpersonales:

Las personas deben comunicarse o en toda relación expresar la verdad, eso indica honestidad que permite acercarse con los demás. Se debe respetar a todos, cualquier sea su condición, el respeto es la valoración que un sujeto tiene a los demás. También en las relaciones se debe expresar la compasión hacia los demás, siempre que se valore como un auténtico ser social, se debe promover la comprensión en los sujetos. (p.95)

Según Teixidó y Capell (2002), las relaciones interpersonales son el trato o la comunicación entre dos o más personas; siendo de vital importancia en las instituciones educativas, ya que durante el trabajo educativo se produce un proceso mutuo donde las personas que se ponen en contacto valoran los comportamientos de sus compañeros formándose opiniones de cada uno, naciendo sentimientos que intervienen en el tipo de relaciones que se establecen.

“Una relación interpersonal es una interacción bilateral entre dos o más sujetos pues son relaciones sociales que se encuentra reglamentadas por las leyes de la interacción social”. (Bisquerra, 2003, p.96)

Trabajar en un contexto laboral armonioso es sumamente importante para los empleados, pues es un ambiente saludable para el buen desempeño y

bienestar emocional de estos. Las relaciones interpersonales se pueden dar de muchas maneras, a veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante afectivo que entablan lazos afectivos de amistad que exceden las barreras del trabajo. (Fernández, 2003, p.55)

Características de las relaciones interpersonales

Oliveros, (2004) afirma: “Para establecer las características de las relaciones interpersonales es importante tener en cuenta varios aspectos como: Honestidad y sinceridad, Respeto y afirmación, Compasión, Compresión y sabiduría, Habilidades interpersonales y Destrezas”. (p.49)

El éxito de la vida depende de cómo nos relacionamos con las personas, y la base de las relaciones interpersonales es la comunicación. Pues es la constante interacción del día a día ya sea con nuestros hijos, esposos, amigos o compañeros de trabajo; en forma pública o privada, con otras personas. (Cruz 2003, p.94)

Procesos cognitivos que influyen en las relaciones impersonales

Cada estímulo es percibido por el sujeto, y a la vez entiende al mundo a su manera; también lo interpreta de acuerdo a lo vivido, es decir percibe, explica y atribuye de acuerdo a como lo aprendido; es así que los estímulos explicarían las relaciones desde el punto de vista conductista como la memoria percepción y pensamiento (Zupiria, 1996)

Las características del funcionamiento cognitivo son: Guardar la información, o sea guarda solo lo vivenciado por el sujeto, siendo previamente percibido. No guarda lo que captaron los sentidos si no un bosquejo de ello de acuerdo al momento emocional vivido, es así que las

personas no recuerdan igual un acontecimiento vivido por ambas. (Zupiria 1996, p.95).Y el recobrar la información cuando queremos recordar algo no lo conseguimos, por eso al estar tristes solo se recuerda los acontecimientos tristes de nuestra vida y los alegres cuando estamos alegres.

CLIMA INSTITUCIONAL

Según Hall (1996) entiende: “Clima al conjunto relaciones interpersonales, influencia de los aspectos físicos, ideologías y políticas institucionales que se manifiestan en una conducta”. (p.64)

Goncalves (2001) entiende: “Clima organizacional como aquellas manifestaciones y motivaciones, que influyen directamente en el desempeño, satisfacción y productividad”. (p.64)

Wather, (1993) manifiesta. “Es el conocimiento que los trabajadores tienen de la organización, estas se pueden manifestar en la cooperación, solidaridad, apertura, respeto y voluntad para trabajar”.

Para Rodríguez (2005, p.94) afirma: “El clima en las instituciones educativas, es resultado del sistema de planeamiento, organización, gestión y del aspecto físico de la institución, esto hace marca la identidad y va diferenciando el comportamiento de profesores, alumnos y padres de familia”. (p.95)

Brunet (2011) afirma: “El clima institucional, puede establecer una identidad, en la medida que se manifiesta en el grupo social un liderazgo favorable en la institución”. (p.29)

Según, CISE (2007, p.95) define al clima en:

Clima organizativo: hace referencia a la forma de poner en práctica la estructura social, la influencia del liderazgo y los diferentes valores de los miembros de la organización, ello viene configurando un clima organizativo.

Clima psicológico: resulta de la percepción y el nivel de conocimientos sobre los fundamentos teóricos que rige la institución educativa, se observa en la media que los miembros se comporten.

Clima social: es resultado de las relaciones entre miembros de la institución, puede caracterizar la cordialidad, la solidaridad, la justicia y como conductas que constituyen un clima.

Clima emocional: es el conjunto manifestaciones cognitivas y psicológicas que permiten mostrar el comportamiento de las personas.

Clima académico: es una manifestación del sistema de planificación tanto curricular, de gestión y evaluación de cada institución.

Tipos de clima

Se considera el aporte de Likert (1974, p.62) del modo siguiente:

Autoritario o duro: los jefes o directivos desconfían de sus colaboradores, no les brindan el espacio para expresar sus habilidades y destrezas en su función, genera un ambiente de recelo y subordinación.

Autoritario benévolo: es un ambiente social contemplativo, que podría decir compasivo, donde el cuerpo de trabajadores escuchan y obedecen ordenes, así también aceptar cierto castigo por el no cumplimiento del deber.

Sistema consultivo: es un clima abierto y democrático, donde el cuerpo directivo recibe sugerencias y toma decisiones consensuadas para alcanzar las metas.

Sistema de participación del grupo: es un clima donde todos los miembros de la institución comparten sus ideas, los asumen y lo refutan sin llegar a la enemistad, es flexible, dinámico y abierto.

Dimensiones del clima institucional

El estudio recoge algunas dimensiones propuestas por Litwin y Stringer (1999, p.95) y que por situaciones de interdependencia los agrupamos del modo siguiente:

Relaciones: son las formas de encuentro, las comunicaciones, el trato, la motivación por mejorar el trabajo que se producen en una institución, las relaciones deben basarse en la responsabilidad, respeto y verdad, la cooperación.

Conflictos: Son aquellas relaciones caracterizadas por desacuerdos entre las personas, sin embargo los conflictos puede servir para llegar a acuerdos si se trata de forma adecuada, dando opiniones y comprendiendo las expectativas y necesidades entre los implicados.

Identidad: es una muestra de afectos hacia su trabajo, o institución, porque se ha comprometido con su ideario, reglas y valores.

Teoría del clima organizacional de Rensis Likert (1965)

Likert (1965) indica que: “Caracteriza un ambiente institucional a medida de los valores del personal administrativo. El clima depende de establecer las reglas y relaciones de los sujetos que trabajan en la organización o de las reglas establecidas por ellos y su cumplimiento”. (p.95)

El mismo autor indica: “El clima organizacional, dice que es necesario estar atento al proceso evolutivo social, los cambios del contexto, se debe diagnosticar la

motivación y rendimiento del personal trabajador, así como su efecto en los trabajadores y el contexto”. (p.95)

Teoría del clima organizacional de Robert Stringer (2001) y Litwin y Stringer (1968)

Litwin y Stringer (1968) afirma: “El clima organizacional como el conjunto de saberes, propiedades producidas por las percepciones de los trabajadores, las percepciones serán fundamentales para la organización y sus características son racionales, duraderas, que constituyen como predictor de motivación y de identidad organizacional”. (p.85)

En la actualidad las organizaciones requieren que lo direcciones un líder activo y sociable, “...los líderes reales pueden a aprender a hacer cosas específicas que logren mejorar el clima, y así, la motivación suscitada, y, como consecuencia el desempeño.” (Stringer 2001, p.100)

Litwin y Stringer (1968) explica la conducta de los trabajadores de una organización, mediante el concepto de motivación y clima, establecen que el buen clima organizacional tomará en cuenta situaciones ambientales y de cultura.

El análisis del clima organizacional considera 9 aspectos o dimensiones, las cuales son: Estructura (conocimiento de reglas, obligaciones, cuadro de mando o jerarquías), responsabilidad (Cumplimiento de la tarea y compromiso institucional, toma de decisiones con autonomía), recompensa (estímulos por el desempeño), riesgo (como los desafíos o retos), calor (percepción grato en el trabajo, subordinación), apoyo (actitud de ayuda), Estándares de desempeño, conflicto e identidad. (Litwin y Stringer 1968, p. 99)

Brunet (2011) afirma: “El ambiente en el que se trabaja es fundamental en el desempeño de cualquier empleado. Por tanto, el clima organizacional o laboral, como se le llama en los negocios, es un determinante en el comportamiento laboral”.

El clima institucional está influido sin duda por la cultura del negocio. Esta se refiere a los sistemas dentro de los cuales trabajan, viven y se desarrollan las personas. Expresa un sistema de creencias, expectativas y valores que cada persona adopta en función de sus propios objetivos y de sus propias metas. Es una forma de relacionarse en la organización. (p.85)

Chiavenato (2000), afirma: “El clima organizacional es la cualidad o propiedad, del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”. (p.85)

El clima institucional o laboral está enfocado al ambiente de cada área laboral en una empresa, y puesto que cada una tiene sus propios empleados, puede variar el clima de acuerdo a cuán motivados se sientan los individuos. Hablamos de esto, pues la motivación está muy relacionada con el ambiente en la organización, de hecho, muchos autores los relacionan directamente por el efecto que produce en el comportamiento de los individuos. (Chiavenato 2000, p.43)

Chiavenato (2000, p.11) El trabajo de las personas, que lleva directamente a la formación del clima organizacional, está profundamente influido por tres grupos de condiciones:

Condiciones ambientales de trabajo. Iluminación, temperatura, ruido, etc.

Condiciones de tiempo. Duración de la jornada de trabajo, horas extras, periodos de descanso, etc.

Condiciones sociales. Organización informal, estatus, etc.

Chiavenato (2000) afirma: “Los diversos elementos que influyen en el ambiente de trabajo, pero hay que reconocer que toda organización tiene un ambiente o

personalidad propia, que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros”. (p.56)

DIMENSIONES DEL CLIMA INSTITUCIONAL

Chiavenato (2000) afirma: “Las teorías sobre la evaluación del clima laboral son diversas pero la mayoría de éstas involucran las mismas variables o a las menos parecidas; todas estas teorías sirven para comprender y evaluar el clima organizacional prevaleciente en la organización”. (p.85)

Dessler (1986) afirma: “Un recopilado de todas estas teorías, que son de varios autores, para comprender lo qué es el clima laboral y el comportamiento de los individuos dentro de la organización”. (p.55)

A continuación se hablará un poco sobre lo recopilado por él de dichas teorías.

Forehand y Gilmer (s.f) eligieron 5 variables estructurales objetivas para representar el clima laboral, entre éstas se encuentran:

- Tamaño
- Estructura organizacional
- Complejidad de los sistemas
- Pauta de liderazgo
- Dirección de metas

La complejidad de los sistemas se refiere a la cantidad de componentes y a la forma de interactuar entre ellos, las demás variables se describen por sí mismas.

Halpin y Crofts (f.d) afirma: “La idea de que el empleado se forma en la organización y consideran aspectos importantes, como el esprit, el cual es un indicador de la percepción que tiene el empleado de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo”. (p.49)

Waters y sus colaboradores combinaron distintos cuestionarios sobre clima organizacional y encontraron cinco factores globales que resumían todos los demás:

- Estructura organizacional eficiente
- Autonomía de trabajo
- Supervisión rigurosa, impersonal
- Ambiente abierto, estimulante
- Orientación centrada en el empleado

Litwin y Stringer (1968) concibe que: “cuatro sistemas de administración, cada uno de estos sistemas representa un tipo distinto de clima organizacional. Estos sistemas van desde explotador autoritario a benévolo autoritario, de consulta a de grupo participante”. (p.95)

En este sistema hay poca interacción entre los diferentes niveles de la organización, por ende dichas organizaciones tienden a ser centralizadas. Por el contrario, en el sistema cuatro hay una gran participación y un alto grado de confianza. Hay mucha interacción entre los individuos y la comunicación se da en todas las direcciones dentro de la organización. Por todo esto, dicho autor presenta este último sistema como el preferible universalmente. (Litwin y Stringer 1968, p.85)

“Estos autores predijeron que diferentes estilos de liderazgo darían como consecuencia climas que estimularían la necesidad de poder, la necesidad de afiliación y la necesidad de realización”. (Litwin y Stringer 1968, p.85)

Las dimensiones del clima que utilizaron para esta conclusión son los siguientes:

- Estructura
- Normas, responsabilidad
- Recompensas y sanciones
- Cordialidad y apoyo

Cooperación y conflicto

Riesgo y compromiso

Litwin y Stringer (1968, p.86) Por tanto las dimensiones a considerar en este estudio, que es la sistematización de lo dicho en el presente acápite, está dada por:

Administración que considera como indicadores a los Incentivos sociales, Sistemas de Comunicación y Estándares de liderazgo.

Objetivos de la Organización que considera como indicadores a brindar oportunidades de desarrollo, eficiencia organizacional de la empresa, medio ambiente adecuado y trato adecuado.

Liderazgo, que considera como indicadores a las teorías del liderazgo.

Comunicación, que considera como indicadores a la comunicación ascendente y a la comunicación descendente.

Motivación, que considera como indicadores a los modelos de motivación.

Satisfacción laboral, que considera como indicadores a la satisfacción de necesidades y el rendimiento laboral

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Margulies y Raia (1998) señalan que: “Un conjunto de valores o principios fundamentales relativos a la índole del hombre y de su trabajo en el contexto de la organización, el cual ejerce una influencia poderosa en el proceso y en la tecnología para crear organismos”. (p.56)

Margulies y Raia (1998) Estos principios son:

Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.

Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrollen toda su potencialidad.

Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.

Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.

Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.

Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, y que son importantes para el trabajo y para su vida. (p.65)

Chiavenato (2000) señala que: “Es fácil reconocer que los puntos anteriores tratan a las personas como parte fundamental de la organización, y les da su lugar como elementos principales en el logro de las metas de la empresa”. (p.98)

Paralelos a los objetivos de la empresa, la administración de recursos humanos debe considerar los objetivos de cada persona miembro de la organización. Chiavenato (2000, p.85) señala que los más importantes son:

Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.

Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Chiavenato (2000) señala que: “Las personas pueden participar en la organización y ser parte de sus objetivos, y más cuando se sienten profundamente identificados con ellos. La eficiencia y la eficacia son medios para lograr participar activamente en la empresa”. (p.45)

LIDERAZGO.

Chiavenato (2000) señala que: “Una definición amplia de liderazgo para que se pueda relacionar con cualquier método, es verlo como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”. (p.48)

No cualquiera tiene esta capacidad de influir, y de hecho, muchas veces el liderato lo adquieren por puestos gerenciales, pero no siempre los gerentes son líderes, porque que la organización les proporcione algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia, así como también no siempre los líderes pueden ocupar un puesto gerencial. (Chiavenato 2000)

TEORÍAS DEL LIDERAZGO

ROBBINS (1999) afirma. “Presentamos contribuciones que se han hecho en base a diversos hallazgos de la investigación. Son teorías acerca del liderazgo y de algo que pueda explicar con claridad su función en las relaciones laborales”. (p.75)

ROBBINS (1999) divide las teorías del liderazgo en dos:

Teorías de las características. Identifican a gente sobresaliente para luego describirlos en términos de sus características (entusiastas, valientes, carismáticos). Busca los atributos de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describirían a los líderes y los diferenciarían de los no líderes.

Teorías del comportamiento. Este tipo de teorías están sencillamente basadas en observar qué es lo que hacen los líderes. Proponen qué

comportamientos específicos diferencian a los líderes de los que no lo son.
(p.95)

ROBBINS (1999) afirma: “Estas definiciones, si las teorías de las características fueran válidas, entonces el liderazgo básicamente se posee desde el nacimiento: se tiene o no se tiene”. (p.85)

El mismo autor indica: “Si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces podríamos enseñar a ser líderes eficaces a través de programas que implantaran esos patrones de comportamiento en los individuos”.
(p.85)

A pesar de que existan teorías que plasmen tipos de liderazgo, a fin de cuentas, éste depende cien por ciento de la personalidad de cada líder y su capacidad de hacerla notar en los demás. Varios conjuntos de investigaciones a lo largo de los estudios que se han realizado, sugieren que los mejores líderes no siempre son los más listos, audaces, fuertes o más reconocidos de un grupo, sino aquellos que son más eficientes para manejar las relaciones sociales con los demás a quienes quiere guiar.
(ROBBINS 1999, p.66)

Robbins (1999) afirma: “Hay que marcar la diferencia que existe entre liderazgo y poder, pues ambos conceptos están estrechamente unidos y son en extremo parecidos y confundidos a menudo por los líderes”. (p.56)

El mismo autor indica: “Los líderes usan el poder como un medio de lograr las metas del grupo. Los líderes logran las metas y el poder es un medio de facilitar su alcance. El poder no necesita la compatibilidad de metas, tan solo la dependencia”. (p.86)

El liderazgo, por el otro lado, requiere de cierta congruencia entre las metas del líder y las de aquellos que éste dirige. Robbins (1999) afirma:

Todos los modelos de liderazgo se caracterizan por una preocupación en especial: la eficiencia del líder. Y para determinar un estilo apropiado que satisfaga los requisitos de una situación, se deben tomar en cuenta tres variables: el líder, los subordinados y el ambiente de trabajo. (p.99)

La administración, en una simple definición, es el proceso de hacer que las cosas se realicen a través de otras personas. Robbins (1999) afirma:

El liderazgo entonces, forma parte del trabajo de un administrador y se puede dar a conocer como un proceso en el que se influye en las personas para encausar sus esfuerzos hacia el logro de objetivos específicos. Esta influencia se deriva de dos fuentes específicas. Una de ellas es la posición del poder del líder, que es la autoridad formal que acompaña un puesto específico. La segunda fuente de influencia del liderazgo es la disposición que tiene el subordinado a obedecer. (p.96)

En conclusión, el líder de éxito se entiende a sí mismo con gran precisión así como a los individuos y al grupo con los que trata, además de la compañía y ambiente social en los que opera, puesto que es la guía para realizar, por el mejor camino, posible las metas de la organización.

COMUNICACIÓN.

Robbins (1999) afirma: “Cualquier función o actividad de la administración involucra alguna forma de comunicación, ya sea formal o informal. Los directivos, cuando planifican y organizan, están en comunicación con otros o a través de otros”. (p.86)

Por todo esto, podemos decir que la comunicación es lo que hace posible cualquier forma de organización, ya que sin ella no sería tan fácil el control y dirección de la misma ni habría comprensión y coordinación de esfuerzos entre las personas. Para Gardner y Moore: La comunicación representa un sistema a través del cual se transmite toda clase de información, hacia arriba y hacia abajo, de la organización. Este sistema está constituido en

parte por órdenes formales, escritas o verbales; por los registros e informes procedentes de distintas fuentes; por conversaciones y murmuraciones; por reclamaciones y respuestas de un sector u otro de la organización. (Robbins 1999, p.99)

Robbins (1999) afirma: “La comunicación es importante para impartir las guías respecto a normas y a actividades de integración de las distintas áreas funcionales de la empresa. Un buen manejo de la comunicación desde altos mandos mantiene la dirección ética de compañía”. (p.68)

Los administradores deben determinar qué medios les conviene utilizar tanto para obtener como para difundir la información. Si se elige un medio poco apropiado, las decisiones pueden estar basadas en información inexacta y es posible que algunos mensajes importantes no lleguen nunca a la audiencia a la que iban dirigidos. (Robbins 1999, p.65)

La elección del medio es, por consiguiente, un componente clave para la eficacia de la comunicación. Robbins (1999) manifiesta:

Los medios o canales por los cuales la comunicación se puede llevar a cabo son muy diversos, entre los que destacan la comunicación escrita, que puede ser a través de memorándums de manera informal y por medio de informes o cartas de una manera formal; la comunicación oral, que es la que se realiza de persona a persona o entre grupos. (p.46)

En este tipo de comunicación, podemos encontrar los rumores y las simples charlas entre empleados o de patrón-subordinado. Davis y Newstron (2000) nos sostiene que:

La mayoría de las organizaciones transmiten su información de manera ascendente y descendente a través de la línea de mando. Sin embargo, existen también medios externos que permiten la comunicación dentro de la organización, como por ejemplo los sindicatos, encargados de resolver problemas laborales entre la empresa y los empleados. (p.85)

Clima Institucional.

Se aborda el concepto de clima organizacional, tomando en cuenta la literatura que señala este tema con definiciones y elementos en común. Davis y Newstrom (2000) nos sostiene que:

El concepto de clima laboral está relacionado con las percepciones de las personas que forman parte de una organización con respecto al trabajo, al ambiente físico, las relaciones interpersonales y las diversas regulaciones formales que afectan el entorno. A su vez, se relaciona con la salud mental de los individuos, entendido esto como la capacidad de las personas de sentirse bien consigo mismas respecto a los demás. (p.45)

Davis y Newstrom (2000) nos sostiene que: “Clima organizacional, el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y guarda relación con la satisfacción y con la productividad”. (p.42)

El mismo autor indica: “Está relacionado con el hacer del directivo, los comportamientos de las personas, su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción dentro de la empresa, las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”. (p.86)

Gestoso (2000) indica que: “El clima laboral es considerado como un fenómeno que media entre factores del sistema organizacional, los que se manifiestan en un comportamiento que afecta a la organización: la productividad, satisfacción, rotación, entre otros”. (p.95)

Orbegoso lo define (2010) como: “Las percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas” (p. 353).

Caligiore y Díaz (2003) quienes exponen que: “El clima al descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaños de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros” (p.645).

Airola, Cayazzo, Pedrals, Rodríguez y Sánchez (2009) consideran el clima laboral como:

En otras palabras, el clima laboral tiene relación con las formas como las personas perciben el trabajo que ejecutan, la manera de realizarlo de forma autónoma, con capacidad de pertenencia hacia la organización, cómo se involucran y los incentivos económicos y sociales que logra con ellos. (p.148).

Palma (2004) afirma: “Entre el más resaltante los factores psicológicos, que están referidos a los sentimientos que establece el individuo consigo mismo y hacia la organización donde laboral”. (p.54)

La necesidad de tener una interacción social con todo el personal que la integra, siendo estos importantes en las relaciones interpersonales que se establecen dentro de las instituciones donde las personas trabajan. Otro de los factores son los grupales, donde las percepciones de todos los miembros se comparten como realidades internas del grupo, generando entre ellos satisfacción, confianza y espíritu de cooperación para facilitar el trabajo de cada una de las personas que laboran en determinada organización. (Palma 2004, p.102)

Ucros (2011) indica: “La productividad y la calidad del trabajo, la gerencia debe proponer una mayor entrega de poder, confianza y responsabilidad a los subordinados y marcar unas pautas diferenciadoras entre las funciones de dirección respecto a que otros también sean los dirigidos”. (pag.96)

Tipología del Clima .

Existen variables causales e intervinientes entre las cuales se pueden mencionar, la estructura de la organización, la administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, entre otras. Likert (1967) afirma:

Estos constructos orientan los resultados de la empresa. Por otra parte, las intervinientes incluyen las motivaciones, las actitudes y la comunicación dando origen a las variables finales que se refieren a los resultados obtenidos por la organización, entre las cuales cabe mencionar la productividad, las ganancias y las pérdidas. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. (pag.4)

Likert (1967) nos indica que: “Llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son: autoritario, paternal, consultivo y participativo”. (p.94)

Clima de tipo autoritario:

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. López (2008) afirma:

La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas. (p.45)

Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. López (2008) afirma:

La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado. (p.41).

Participativo Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. López (2008) afirma:

La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. (p.47).

Participación en grupo

Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. López (2008) afirma:

La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo por la evaluación de rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica. (p.48)

Pineda y Bonales (2011) La teoría de los sistemas que se determinan dos grandes tipos de clima laboral, cada uno de ellos con dos subdivisiones:

Autoritario Coercitivo: Es un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la organización.

Autoritario Benevolente: Es un procedimiento dependiente autoritario, una variante apenas atenuada del anterior. Se trata de un sistema más condescendiente y menos rígido que el anterior. (p.48)

Pineda y Bonales (2011) La teoría de los sistemas que se determinan sus principales características son:

El receso decisorio, aunque prevalece el carácter centralizador en la alta administración, permite una mínima delegación de decisiones menores, rutinarias y repetitivas, basadas en rutinas y prescripciones sujetas a aprobación posterior; sistema de comunicación: relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, así la alta administración se orienta con comunicaciones ascendentes venidas de los

niveles inferiores de la organización, como retroinformación de sus decisiones. (p.45)

Desarrolló un instrumento de medición del clima laboral identificando tres dimensiones, las cuales están subdivididas en cinco áreas de evaluación. Palma (2004) afirma:

Las condiciones laborales resultan ser un factor de suma trascendencia y cuya importancia se basa en la situación específica de cada trabajador: duración del trabajo, organización y contenido del mismo; así como también las condiciones laborales están relacionadas a los servicios sociales ofrecidos y la remuneración. Otro aspecto que se abarca con las condiciones laborales son la higiene y la seguridad en el trabajo, incluyendo las prácticas y principios administrativos y las jornadas laborales. (p.135)

Palma (2004) afirma: “Un buen o un mal clima laboral tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, ello depende de la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas se encuentra la satisfacción”. (p.34)

Sohi (1999 citado en Patlán – Perez, J., Torres, E.M., & Hernandez, R.H., 2012) afirma:

Las organizaciones requieren de un clima laboral motivador que promueva que los trabajadores logren los objetivos individuales y organizacionales, así se alcanzará la satisfacción laboral con esos resultados. Este reto requiere de la identificación de los factores de clima laboral que inciden positiva o negativamente en la satisfacción de los colaboradores. (p.30).

2.2. Marco conceptual

Clima laboral

Robbins, (1993) nos indica que: “Son las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”. (p.39)

El mismo autor: “El clima laboral es la percepción que los trabajadores y directivos se forman en la organización a la que pertenecen, percepción que incide directamente en el desempeño de la organización”. (p.39)

Las relaciones interpersonales como aspecto significativo del trabajo de investigación

Diccionario de la Real Academia Española (2007) afirma: “Las relaciones interpersonales se conciben como la capacidad de relacionarse con otros sujetos para llevar a cabo proyectos comunes a través de la cooperación, integración, respeto mutuo, respeto y tolerancia de las diferencias y puntos de vista”. (p.85)

La misma organización indica: “Las relaciones interpersonales constituyen el conjunto de nexos y vinculaciones sobre las cuales se construyen las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa”. (p.152)

Actitudes personales

Las actitudes son predisposiciones estables o formas habituales de pensar, sentir y actuar en consonancia con nuestros valores. Rivero (2010) afirma:

Son por tanto consecuencia de nuestras convicciones o creencias más firmes y razonadas de que algo vale y da sentido y contenido a nuestra

vida. Constituyen el sistema fundamental por el que orientamos y definimos nuestras relaciones y conductas con el medio en que vivimos. (p.103).

Comunicación

Según, el Diccionario de la Real Academia Española (2007) afirma: “La comunicación es un proceso que implica expresarse, interactuar, relacionarse, proyectarse, abrirse al mundo, apropiarse de uno mismo y ejercer la calidad de ser humano”. (p.85)

Se puede referir a comunicación interpersonal, aquella que se establece entre dos personas, generalmente, frente a frente. Puede también utilizarse otros medios como el teléfono o el ordenador. Mediante ella se desarrollan y se mantienen las relaciones interpersonales, que son las unidades sociales básicas de toda organización. (Diccionario de la Real Academia Española 2007, p.56)

Diccionario de la Real Academia Española (2007) afirma: “La comunicación interna es entendida como el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento y acuerdo común en la organización educativa”. (p.112)

La Comunicación Interna permite la transmisión e intercambio de información bajo la forma de mensajes entre los miembros de la Institución Educativa. Permite obtener información y aceptación de la política de la Dirección, lograr la cooperación de los demás, hacer que las ideas se entiendan y las tareas se ejecuten con eficiencia y oportunamente. (Diccionario de la Real Academia Española 2007 p.102)

Diccionario de la Real Academia Española (2007) En la Escuela se dan 03 formas de comunicación:

Vertical: instrucciones personales, conferencias, reuniones, entrevistas, teléfono, eventos sociales, cartas, boletines, oficios, memorandos, etc.

Horizontal: Se da dentro del mismo nivel para promover el intercambio de impresiones y la interacción entre los miembros pertenecientes a un mismo nivel o estrato.

Transversal: incluye la horizontal y la vertical. Tiene por objeto el intercambio de informaciones e impresiones con el objeto de mantener actualizados los datos de interés con respecto al personal dentro del Centro Educativo. (p.55)

Modos de vida

El diccionario enciclopédico (1999) refiere que: “El estilo de vida o modo de vida es una expresión que se aplica de una manera genérica, como equivalente a la forma en que se entiende la vida, no tanto en el sentido de una particular concepción del mundo”. (p.41)

El de una idiosincrasia o un carácter, particular o de grupo (nacional, regional, local, generacional, de clase, subcultura...), expresado en todos o en cualquiera de los ámbitos del comportamiento (trabajo, ocio, sexo, alimentación, indumentaria, etc.), fundamentalmente en las costumbres o la vida cotidiana, pero también en la vivienda y el urbanismo, en la relación con los objetos y la posesión de bienes, en la relación con el entorno o en las relaciones interpersonales. (El diccionario enciclopédico 1999, p.61)

Clima institucional: es el ambiente, es la percepción del trabajador, producto de las relaciones interpersonales, sus valores, motivaciones y valores.

Relaciones interpersonales: es una forma particular que las personas emplean para comprenderse, para comunicarse y cooperarse.

Identidad: es un sentimiento que la persona tiene con respecto a su trabajo, objeto o de sí mismo para relacionarse con los otros.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis

Existe relación significativamente entre las relaciones interpersonales y el clima institucional en la Institución Educativa “Federico Villarreal”, de la ciudad de Chiclayo

3.2. Variables

3.2.1. Definición conceptual

Variable 1

Relaciones interpersonales

Constituyen la capacidad de relacionarse con otros sujetos para llevar a cabo proyectos comunes a través de la cooperación, integración, respeto mutuo, respeto y tolerancia de las diferencias y puntos de vista.

“Las relaciones interpersonales constituyen el conjunto de nexos y vinculaciones sobre las cuales se construyen las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa”. (Robbins 1999, p.13) el mismo autor manifiesta: El soporte social marco institucional, eje y sustento del sistema organizativo; la organización no es otra cosa que la trama de relaciones establecidas entre sus miembros.

Variable 2

Clima institucional

Según Soria (2004) Señala que:

Emplearemos técnicas que servirán para medir el nivel de conocimientos de los docentes, lo que convertirá en ayuda necesaria para el planeamiento estratégico en mejorar el clima organizacional de las instituciones. La clasificación que el sujeto realiza de la Tipología Cultural que percibe en su

organización. Se mide a través de los puntajes medios obtenidos en el instrumento aplicado tomando en cuenta las dimensiones, características, tipos y funciones de la cultura organizacional, se aplicó un cuestionario.

3.2.2. Definición operacional Clima institucional

Conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores

Relaciones interpersonales

Aquí el autor indica: “Constituir la capacidad de relacionarse con otros sujetos para llevar a cabo proyectos comunes a través de la cooperación, integración, respeto mutuo, respeto y tolerancia de las diferencias y puntos de vista”. (Robbins 1999, p.13) el mismo autor manifiesta: “Las relaciones interpersonales constituyen el conjunto de nexos y vinculaciones sobre las cuales se construyen las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa”.

Es el soporte social marco institucional, eje y sustento del sistema organizativo; la organización no es otra cosa que la trama de relaciones establecidas entre sus miembros

3.2.3. Operacionalización de variables

VARIABLES	CATEGORIAS	DIMENSIONES	INDICADORES
CLIMA INSTITUCIONAL	Bueno	RELACIONES	Delegación de funciones. Compromiso en la tarea encomendada Toma de decisiones democráticas. Empatía con los demás. Comunicación asertiva Trabajo en equipo Colaboración
	Regular		
	Malo.	CONFLICTOS	Escucha atenta Establece consensos Respetan los compromisos
		IDENTIDAD	Conoce los valores institucionales. Práctica los valores institucionales Se identifica con la misión Valoras las diferencias individuales.

VARIABLES	CATEGORÍAS	DIMENSIONES	INDICADORES
RELACIONES INTERPERSONALES	Mala Regular Buena	Actitudes personales	Respeto recíproco Confianza plena Valoración de los demás
		Comunicación	Horizontal y empática Diálogo interactivo Interpersonal
		Desarrollo afectivo y social	Interacciones con pares Afectividad Autoconcepto

3.3. Metodología

3.3.1. Tipo de estudio

El presente trabajo de investigación descriptiva correlacional orientada a la relación que existe entre las relaciones interpersonales y la gestión administrativa en el personal directivo, docente y administrativo. Tomando como base el criterio de Hernández S. (2000) es de tipo **descriptivo - correlacional**.

La investigación descriptiva pretende especificar las características, las propiedades, y los perfiles de grupos, personas, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Hernández, 2003).

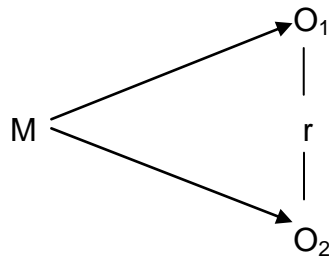
La investigación correlacional, es un tipo de estudio que tiene como finalidad evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables. Los estudios cuantitativos correlacionales evalúan el grado de relación entre dos o más variables (Hernández, 2003)

Ávila (1992) Menciona que: “Los estudios correlacionales permiten investigar hasta qué punto los cambios de una variable dependen de los cambios de otras. La magnitud de la relación se calcula de un coeficiente de correlación”.

3.3.2. Diseño de Estudio

En la presente investigación se utiliza el diseño no experimental, El presente trabajo de investigación se realizó bajo un diseño Descriptivo – Correlacional. Este diseño está orientado a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés de una misma muestra de individuos o el nivel de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados. (Sánchez, 1998, p.79)

Cuyo esquema es el siguiente:



Donde:

M : Muestra
O₁ : Relaciones interpersonales.
O₂ : Clima institucional
r : Relación de las variables de estudio

3.4. Población y Muestra

Para el presente estudio se ha considerado a 20, toda la población equivalente al total de personal que labora en la Institución Educativa como unidad de análisis

3.5. Métodos de investigación

En la presente investigación se utilizará:

El método de deducción e inducción, por el cual se infieren proposiciones singulares partiendo de aspectos generales y se formulan conclusiones generales a partir de premisas particulares

Ávila (1992) nos dice sobre el método deductivo que parte de datos generales admitidos como valederos, deduciendo por medio del razonamiento lógico, diferentes suposiciones, es decir; partiendo de verdades principios generales, para después aplicarlo en casos individuales y comprobar así su validez.

La inducción va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares se obtiene hechos generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y analiza los hechos y fenómenos en particular

Analítico – Sintético

Es aquél que distingue las partes de un todo y procede la revisión ordenada de cada elemento separándolo y el método sintético, consiste en unir deferentes elementos que se han analizado anteriormente. En genera la Síntesis y Análisis son dos fases complementarias.

Esté análisis se empleó en la medida en que se recoge la información empírica y teórica. En la información empírica se procedió a cuantificar y organizar la información para dar una fiable interpretación

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos del presente trabajo de investigación se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos:

Técnica de fichaje.

Orientada a recopilar información teórica que permita situar científicamente el trabajo de investigación, en cuyo contexto se empleará:

Fichas bibliográficas

En estas fichas se registrarán los datos suficientes de los libros consultados

Fichas textuales

Estas fichas se utilizarán para realizar la transcripción del párrafo de un libro necesario para el óptimo desarrollo del trabajo de investigación

Fichas de comentario

En estas fichas se anotarán ciertos comentarios de la información recopilada y que las investigadoras los consideran necesarios

Técnicas de campo

Encuesta

Técnica destinada a obtener información primaria respecto a las relaciones interpersonales y la gestión administrativa en el personal directivo, docente y administrativo.

Cuestionario

Instrumento de recopilación de datos a partir de un conjunto de preguntas preparado cuidadosamente sobre los hechos de la investigación para su contestación por la muestra del estudio emprendido.

Todo instrumento de recolección de datos resumirá 2 requisitos principales: validez y confiabilidad. Con la validez determinamos la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems que miden las variables correspondientes. Se estima la validez como el hecho de que una prueba sea de tal manera y aplicada, concebida y elaborada y que mida lo que se propone medir.

Tejada (1995), citado por Carrasco (2009), expresa la validez como: "... el grado de precisión con que el test utilizado mide realmente lo que está destinado a medir" (p. 26). Es decir, la validez se considera como un conjunto específico en el sentido que se refiere a un propósito especial y a un determinado grupo de sujetos.

En la investigación se utilizó como instrumento a **la encuesta**.

Se utiliza el término **encuesta** para representar a la técnica de recolección de datos que utiliza como instrumento un listado de

preguntas que están fuertemente estructuradas y que recoge información para ser tratada estadísticamente, desde una perspectiva cuantitativa.

3.7. Métodos de análisis de datos

La información será presentada en tablas estadísticas, con sus respectivos gráficos. En la investigación se emplearán las formulas de la estadística descriptiva trabajadas desde los Programas SPSS y Excel.

El tratamiento y el procesamiento de datos recogidos del test, luego de la revisión clasificada se hará en forma mecánica para lo cual utilizaremos el formato del programa Excel XP, para el análisis de la información usaremos las técnicas estadísticas de cuadro de frecuencias, gráficos y el análisis porcentual, posteriormente serán interpretados y analizados teniendo en cuenta los objetivos e hipótesis.

Validez y confiabilidad

La validez del cuestionario se sometió a juicio de expertos, previamente diseñados en su ficha técnica.

La confiabilidad del instrumento se realizó teniendo en cuenta a un grupo piloto de docentes y los resultados pasaron la prueba de confiabilidad Alpha de Cronbach

Resultados Alpha de Cronbach encuesta relaciones interpersonales

Resultados Alpha de Cronbach encuesta clima institucional

SUMA DE VARIANZAS	23
Suma total de varianzas	161
Parte 1	1.1
Parte 2	0.9
Alpha de Cronbach	0.89

Estadísticos de fiabilidad

Variable	Alpha de Cronbach	N° de elementos
Relaciones interpersonales	0.92	20
Clima institucional	0.89	20

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Interpretación de los resultados.

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos del Test al Grupo de la muestra representativa.

La presentación de los resultados se hace a través de cuadros en función del desarrollo de las relaciones interpersonales, según baremo, que a continuación se detallan con sus respectivos análisis e interpretación en el siguiente orden:

Al personal directivo y docente y que conforma el grupo de estudio se les aplicó el test, con el propósito de determinar el nivel de desarrollo de las relaciones interpersonales y el clima institucional que ostentan, obteniéndose los siguientes resultados específicos:

Análisis del clima institucional en los docentes

Tabla 1

Las relaciones entre docentes

Escala valorativa	TEST	
	F	%
Mala	0	0
Regular	19	80,0

Buena	1	20,0
Total	20	100,0

FUENTE: Base de datos test

Interpretación: En la tabla N° 01 se aprecia que la dimensión relaciones de los docentes de la Institución Educativa Federico Villarreal, en el test es regular 80,0 % y buena 20,0 %. Los resultados del test permiten inducir que los docentes no saben delegar funciones, no tienen compromiso en la tarea encomendada, no toman decisiones democráticas, no son empáticos con los demás, no se comunican asertivamente, no trabaja en equipo y no muestran una actitud colaborativa.

Tabla 2

Los conflictos en los docentes

Escala valorativa	TEST	
	f	%
Bajo	1	20,0
Medio	18	60,0
Alto	1	20,0
Total	20	100,0

FUENTE: Base de datos test

Interpretación: En la tabla N° 02 se aprecia que el nivel de la dimensión conflictos de los docentes de la Institución Educativa Federico Villarreal, en el test es medio 60,0 %; bajo 20,0% y alto 20,0 %. Los resultados del test permiten inducir que los docentes en sus relaciones mantienen una actitud de escucha no atenta, no saben establecer consensos y no respetan los compromiso evitando así se genere conflictos entre ellos.

Tabla 3*La identidad en los docentes*

Escala valorativa	TEST	
	f	%
Mala	0	0
Regular	18	60,0
Buena	2	40,0
Total	20	100,0

FUENTE: Base de datos test

Interpretación: En la tabla N° 03 se aprecia que la dimensión identidad de los docentes de la Institución Educativa Federico Villarreal, en el test es regular 60,0 % y alto 40,0 %. Los resultados del test dan cuenta que los docentes no conocen y practican los valores institucionales, se identifican con la misión y valoran las diferencias individuales.

Tabla 4*Clima institucional en los docentes*

Escala valorativa	TEST	
	f	%
Mala	0	0
Regular	19	80,0
Buena	1	20,0
Total	20	100,0

FUENTE: Base de datos test

Interpretación: En la tabla N° 04 se observa que el clima institucional de los docentes de la Institución Educativa Federico Villarreal, en el test es regular 80,0 % y bueno 20,0 %. Los resultados del test permiten decir que los docentes mejoraron sus relaciones, no saben resolver conflictos y se identifican con los valores institucionales, no permitiendo fomentar un clima adecuado.

Análisis de las relaciones interpersonales en los docentes

Tabla 5

Actitudes personales

Escala valorativa	TEST	
	f	%
Mala	2	15,4
Regular	17	76,9
Buena	1	7,7
Total	20	100,0

FUENTE: Base de datos test

Interpretación: En la tabla N° 05 se aprecia que la dimensión relaciones de los docentes de la Institución Educativa Federico Villarreal, en el test es regular 76,9 %, mala 15,4 % y buena 7,7 %. Los resultados del test permiten inducir que los docentes de la Institución Educativa Federico Villarreal no muestran una actitud colaborativa es decir no tienen buenas actitudes personales

Tabla 6

Comunicación

Escala valorativa	TEST	
	f	%
Mala	16	69,2
Regular	4	30,8
Buena	0	0
Total	20	100,0

FUENTE: Base de datos test

Figura 1: Los conflictos en los estudiantes

FUENTE: TABLA N° 06

Interpretación: En la tabla N° 06 se aprecia que el nivel de la dimensión conflictos docentes de la Institución Educativa Federico Villarreal, en el test se aprecia que la dimensión comunicación en los docentes es mala 69,2%, y regular 30,8 %. Los resultados permiten inducir que los docentes en sus relaciones mantienen una comunicación inadecuada.

Tabla 7

Desarrollo afectivo y social

Escala valorativa	TEST	
	f	%
Mala	18	69.1
Regular	2	30.9
Buena	0	0.0
Total	20	100,0

FUENTE: Base de datos test

Interpretación: En la tabla N° 07 se aprecia que la dimensión desarrollo afectivo y social de los docentes de la Institución Educativa Federico Villarreal, en el test es mala 69,1 %, y regular 30,9 %. Los resultados dan cuenta que los docentes no tienen un buen desarrollo afectivo y social

Tabla 8

Relaciones interpersonales en los docentes

Escala valorativa	TEST	
	f	%
Mala	17	76,9
Regular	3	17,7
Buena	1	5,4
Total	13	100,0

FUENTE: Base de datos test

Interpretación: En la tabla N° 08 se observa que las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa Federico Villarreal, en el instrumento aplicado se determinó en el nivel mala 76,9 %. regular 17,7 %, bueno 5,4 %, . Los resultados permiten decir que los docentes no tienen buenas relaciones interpersonales, no saben resolver conflictos a través de una buena comunicación tampoco presentan un desarrollo afectivo y social adecuado y, contribuyendo un ambiente educativo no favorable para el buen clima.

Determinar la influencia del clima institucional y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa Federico Villarreal

Tabla 09

Relación de la variable relaciones interpersonales y clima institucional

		Correlaciones	
		relaciones interpersonales	clima institucional
Relaciones interpersonales	Correlación de Pearson	1	,684**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
Clima institucional	Correlación de Pearson	,684**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: valores determinados por el software SPSS-22

Existe una correlación positiva moderada ($r=0,684$) entre las relaciones interpersonales y el Clima institucional, a un nivel de significancia del 0,01.

Significa que a mayor buena relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa Federico Villarreal, el Clima institucional aumenta, y a menor relaciones interpersonales de los docentes, el Clima institucional disminuye.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Existe una correlación positiva moderada ($r=0,684$) entre las relaciones interpersonales y el Clima institucional, a un nivel de significancia del 0,01.

Significa que a mayor buena relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa Federico Villarreal, el Clima institucional aumenta, y a menor relaciones interpersonales de los docentes, el Clima institucional disminuye.

En su tesis intitulada “Programa de Habilidades Sociales para mejorar las Relaciones Interpersonales entre Directivos y Docentes del Instituto Tecnológico Público de Cajamarca”. Ángeles (2007) llegó a las siguientes conclusiones: “El desarrollo de habilidades sociales permite sobre todo actuar a directivos y docentes siempre en forma asertiva sin caer en la agresividad en la toma de decisiones”. (p.84)

El mismo autor afirma: “Las relaciones interpersonales constituyen la piedra angular y la base de éstas son las habilidades sociales, constituyéndose en todos los aspectos de nuestra vida a través de la comunicación y la relación social, mejorando las capacidades de interrelacionarse”. (p.95)

En su tesis de investigación intitulada “Modelo de Gestión por Valores para mejorar las Relaciones Interpersonales y lograr un buen Clima Institucional en el Colegio Nacional de San José de Chiclayo. Alarcón (2007) llegó a las siguientes conclusiones:

La práctica de la gestión es un fenómeno casi exclusivo del siglo XX; sin embargo, los expertos señalan que, nace en el mismo instante en que el hombre tuvo sentido común, conocimiento y dominio de sus capacidades transformadoras producto del trabajo y de la necesidad de que era mucho mejor realizar en grupos organizados las actividades, que en forma individual y anárquica. La gestión educativa se encuentra en un momento dinámico y en medio de debates fundamentales y data de los años sesenta

en EE.UU., los años setenta en el Reino Unido y los ochenta en América Latina. Las relaciones interpersonales en las II.EE. de nuestro país se encuentran seriamente cuestionadas, de cuya realidad no escapa el Colegio Nacional de San José. La deficiente práctica de valores trae consigo un inadecuado ejercicio de las relaciones interpersonales y como tal un desfavorable clima institucional en los centros educativos del país. El clima institucional debe ser óptimo a fin de que posibilite una decidida participación de los trabajadores en la vida del centro educativo. La investigación facta perceptible permite aseverar que el Colegio Nacional de San José de Chiclayo ha desarrollado un débil estilo de gestión institucional y administrativa, con toma de decisiones de grupo, lo cual ha devenido en un deficiente ejercicio de las relaciones interpersonales y, eventualmente, la existencia de un clima institucional desfavorable. (p.40)

En su tesis de maestría titulada "Programa de Estrategias Metodológicas de Relaciones Interpersonales para la mejora del Clima Institucional en la Institución Educativa Inicial 074 Nuestra Señora de la Misericordia- distrito de Monsefú - Chiclayo". Gonzales (2011) arribó a las siguientes conclusiones:

El Programa de Estrategias Metodológicas que se ha aplicado, ha resultado lo suficientemente válido para la Institución Educativa Inicial N° 074 Nuestra Señora de la Misericordia; constituyendo una alternativa eficaz para mejorar las relaciones interpersonales y lograr un buen clima institucional en la institución educativa. El Programa de estrategias metodológicas de relaciones interpersonales aplicado está centrado en estrategias: Capacitación en relaciones interpersonales, trabajo en equipo, diálogo abierto, cultura de comunicación asertiva y empática, metas y compromisos institucionales, política de incentivos y recompensas a los trabajadores, puestas en práctica han permitido mejorar las relaciones interpersonales y lograr un clima institucional favorable en la Institución Educativa Inicial N° 074 Nuestra Señora de la Misericordia. El objetivo de la investigación ha sido alcanzado satisfactoriamente; ya que al aplicar el programa de

estrategias metodológicas de relaciones interpersonales ha permitido mejorar el clima institucional en la Institución Educativa Inicial N° 074 Nuestra Señora de la Misericordia.

Davis y Newstrom (2000) nos sostiene que: “Clima organizacional, el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y guarda relación con la satisfacción y con la productividad”. (p.42)

El mismo autor indica: “Está relacionado con el hacer del directivo, los comportamientos de las personas, su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción dentro de la empresa, las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”. (p.86)

Gestoso (2000) indica que: “El clima laboral es considerado como un fenómeno que media entre factores del sistema organizacional, los que se manifiestan en un comportamiento que afecta a la organización: la productividad, satisfacción, rotación, entre otros”. (p.95)

Orbegoso lo define (2010) como: “Las percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas” (p. 353).

Caligiore y Díaz (2003) quienes exponen que: “El clima al descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaños de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros” (p.645).

Airola, Cayazzo, Pedrals, Rodríguez y Sánchez (2009) consideran el clima laboral como:

En otras palabras, el clima laboral tiene relación con las formas como las personas perciben el trabajo que ejecutan, la manera de realizarlo de forma autónoma, con capacidad de pertenencia hacia la organización, cómo se involucran y los incentivos económicos y sociales que logra con ellos. (p.148).

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1 CONCLUSIONES

En la tabla N° 04 se observa que los docentes de la Institución Educativa Federico Villarreal, después de aplicar el instrumento y desarrollar el estudio estadístico se logró concluir que el clima institucional es regular 80,0 % y bueno 20,0 %. Los resultados del test permiten decir que los docentes, no saben resolver conflictos y no se identifican con los valores institucionales, no permitiendo fomentar un clima adecuado

En la tabla N° 08 se observa que las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa Federico Villarreal, en el instrumento aplicado se determinó en el nivel mala 76,9 %, regular 17,7 %, bueno 5,4 %,.. Los resultados permiten decir que los docentes no tienen buenas relaciones interpersonales, no saben resolver conflictos a través de una buena comunicación tampoco presentan un desarrollo afectivo y social adecuado y, contribuyendo un ambiente educativo no favorable para el buen clima.

Existe una correlación positiva moderada ($r=0,684$) entre las relaciones interpersonales y el Clima institucional, a un nivel de significancia del 0,01.

Significa que a mayor buena relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa Federico Villarreal, el Clima institucional aumenta, y a menor relaciones interpersonales de los docentes, el Clima institucional disminuye.

5.2 SUGERENCIAS

Se sugiere revisar los documentos importantes de la Institución educativa e implementarla de acuerdo a las políticas públicas del estado peruano.

Sugerimos que la institución priorice la implementación de un curso de capacitación, a fin de que todos los sistemas de gestión interactúen y permita trabajar en línea con lo cual se dará mayor dinamismo en la ejecución de actividades e información relevante y razonable para la toma de decisiones.

Que se implemente políticas y procedimientos de evaluación teniendo en cuenta las relaciones interpersonales de acuerdo al personal proyectándola hacia una cultura organizacional eficaz, aparte de esto promover la comunicación efectiva entre el superior y subalterno, elaborar un programa de desarrollo personal y supervisor del personal, para transmitir sus fortalezas.

Se sugiere a la Institución implementar políticas de incentivo y motivación al personal como práctica continua, que permita tomar decisiones fundamentadas en lo que concierne a la promoción, traslados, diseñar programas de capacitación, desarrollar y evaluar sus resultados, retroalimentar al personal en general señalándoles sus logros y sus deficiencias, determinar el perfil de personas que pueden dar mejores resultados dentro de la institución.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alaniz, M. (2004). "Teoría de la Comunicación". Córdoba-España.
- Álvarez, C. (1999). "La Escuela en la Vida". Editorial Pueblo y Educación. La Habana-Cuba.
- Álvarez, C. (1996). "Hacia una Escuela de Excelencia". La Habana-Cuba.
- Avilez, J (2005). "Relaciones Humanas, Públicas y la Comunicación". [online] [www. Ilustrados.com](http://www.illustrados.com).
- Banda, A (2002). "Gestión Educativa, Clima Institucional y Participación. Gestión de Centros y Entidades Educativas". [Online] [Educa web.com](http://Educa.web.com).
- Bobbio, E (1989). "Comunicación Social. Universidad Inca Gracilazo de la Vega". Lima-Perú.
- Chiavenato, I. (1976). "Introducción a la Teoría General de la Administración". México.
- Cibanal, L. (1999). "Teoría de la Comunicación Humana. Apuntes de Introducción a los Sistemas y Terapia Familiar". [Online] [http/perso.wanadoo.es](http://perso.wanadoo.es).
- Delors, J. (1996). "La Educación Encierra un Tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI". Editorial Santillana. UNESCO/Madrid.
- Drucker, P (1996). "Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro". Editorial "El Ateneo" SL. Primera Edición. Barcelona-España.
- Farro, F (1995). "Gerencia de Centros Educativos hacia la Calidad Total". Ediciones Proyección Cristiana. Lima-Perú.
- Fischman, D (2006). "El Camino del Líder". Lima-Perú.
- Gallaga G (2003). "Teoría de las Relaciones Humanas". [online] [http:// gestiopolis.com](http://gestiopolis.com)
- Gardner, H. – (1999) *"Las Inteligencias Múltiples: Estructura de la mente"*. (3ra edición) Colombia: Fondo de Cultura Económica Ltda.
- Hernández, R (2010). *"Metodología de la Investigación"*. Quinta edición. México.

- Hidalgo, C y Abarca, M.- (1999) “*Comunicación Interpersonal: Programa de entretenimiento en habilidades sociales*”. Bogotá: ALFAOMEGA.
- Ivancevich, J., y Otros (1996). “Gestión y Competitividad. I y II Tomos. Primera Edición en Español de la Primera Edición en Inglés”. Madrid-España.
- Jeffrey A. (1992) “Entrenamiento de las habilidades sociales. Guía práctica para intervenciones”. Tercera edición, Editorial Descleé de Brouwer
- Ley General de Educación N° 28044 (2003). “Las Inteligencias Múltiples” Lima-Perú.
- Malagon F (2003). “Planificación Estratégica para Instituciones Educativas”. Primera Edición. Colombia.
- Martínez, N. D y Sanz, M. Y. (2001). “Trabajo de diploma, Entrenamiento en Habilidades Sociales aplicada a jóvenes tímidos”. Universidad de Oriente. CUBA, .P.13.
- Martínez, J (2002). “Las Relaciones Personales” [online] www.sitio-de-exito.com.
- Maslow, A. (1963). “Motivación y Personalidad”. Barcelona-España.
- Ministerio de Educación (2009). “Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular”. Lima-Perú.
- Pauchard, H (2002). “Perfeccionar las Relaciones Humanas. ¿Por qué? Y ¿Para qué? Avances en Relaciones Humanas”. [online] www.relacioneshumanas.net.
- Pérez, J (1996). “La Comunicación Educativa. Reflexiones para su Estudio. Habilidades que contribuyen a la Adecuada Comunicación Educativa. Dirección de Postgrado. Ministerio de Educación Superior”. La Habana-Cuba.
- Saldivar, D (2005). “Comunicación Interpersonal Efectiva”. [online] www.saludparalavida.sld.cu
- Sánchez, H. (1996). “Metodología y Diseños en la Investigación Científica”. Lima, Editorial. Los Jazmines, Perú
- Smart. Diccionario de Español Inglés (1991). Editorial Océano. Colombia.
- Soria, V. (2004). “*Relaciones Humanas*”. (2da. Edición) México: Limusa.

- Tedesco, J. (2003) "Los Pilares de la Educación del Futuro". En: Debates de la Educación. Barcelona-España.
- Universidad AP. (2005). "Tendencias Actuales en la Educación de Hoy". Lima-Perú.
- Universidad César Vallejo (2003). "Planeamiento Estratégico. Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación". Trujillo-Perú.
- Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" (2006). "Administración y Gestión Educativa. FACHSE. Unidad de Maestría y Doctorado". Lambayeque-Perú.
- Watzlawick, P (2003)."Teoría de la Comunicación Humana". [Online] www.solocursosgratis.com

VII. ANEXOS

Anexo 1:

TEST

APELLIDOS Y NOMBRES _____

CARGO: _____ **FECHA:** __/__/__

OBJETIVO: Identificar el nivel de desarrollo de las relaciones interpersonales en el personal directivo y docente de la I.E. relaciones interpersonales y el clima institucional en la Institución Educativa “Federico Villarreal”, de la ciudad de Chiclayo.

INSTRUCCIONES : Lee con atención los ítems que se presentan y responde escribiendo un aspa (x) en la categoría pertinente.

VALORACIONES DE LAS CATEGORÍAS:

Siempre: 18 - 20

A veces : 14 - 17

Rara vez: 11 - 13

Nunca : 00 - 10

ACTITUDES PERSONALES

1) Desarrolla un trato considerado y deferente

() Siempre

() A veces

() Rara vez

() Nunca

2) Tiene fe en las capacidades y en lo que pueden hacer los demás

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

3) Sabe apreciar a los demás

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

4) La imposición autoritaria y la intolerancia interna prolifera entre pares.

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

5) Predomina el centrismo, aislamiento y clausura entre pares.

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

6) Asume las consecuencias de sus actos.

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

7) Tiene una actitud asertiva

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

COMUNICACIÓN

8) Al comunicarse se pone en el rol del otro.

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

9) La predisposición a dialogar es algo característico

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

10) La información y los mensajes internos llegan con claridad y precisión

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

11) Son propensos a hablar a espaldas de los demás

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

12) Su comunicación genera confianza en los demás

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

13) Expresa sus argumentos respetando la opinión de los demás

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

14) Tiene un estilo empático al comunicarse

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

DESARROLLO AFECTIVO Y SOCIAL

15) Es consciente de sus actos

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

16) Toma en cuenta las reacciones y emociones de los demás.

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

17) Tiene control de sus reacciones frente a una situación conflictiva

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

18) Integra las potencialidades de sus pares para lograr el éxito

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

19) Pone empeño y pasión para lograr los propósitos personales y profesionales

- ☐) Siempre
- ☐) A veces
- ☐) Rara vez
- ☐) Nunca

20) Sus manifestaciones afectivas se traslucen en hechos que repercuten en el desarrollo de su ética personal y profesional

- ☐) Siempre
- ☐) A veces
- ☐) Rara vez
- ☐) Nunca

ANEXO 02

INSTRUMENTO - SPC

ESCALA DE OPINIONES

Edad: ____ Sexo: Masculino ☐ Femenino ☐
Jerarquía Laboral: Directivo ☐ Docente ☐ Administrativo ☐
Institución educativa: Estatal ☐ Privada ☐

INDICACIONES: Complete la siguiente ficha ANÓNIMA con sinceridad y honestidad. La información recogida será de utilidad para Identificar el nivel de clima institucional en el personal directivo y docente de la I.E. relaciones interpersonales y el clima institucional en la Institución Educativa “Federico Villarreal”, de la ciudad de Chiclayo.

No hay respuestas buenas ni malas. Marcar con una X dentro del casillero elegido según la siguiente

escala de valoración:

- Todo o Siempre : 5
- Mucho : 4
- Regular o Algo : 3
- Poco : 2
- Ninguno o Nunca : 1

		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
		1	2	3	4	5
1	Existen oportunidades de progresar en la institución educativa					
2	Se siente comprometido con el éxito en la					

	institución..					
3	El director brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El director se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En la institución , la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la					

	tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la institución.					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los superiores expresan reconocimiento por los logros.					
22	En la institución, se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades de cada puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con					

	personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	Mi jefe inmediato mantiene una comunicación					

	abierta con todos en la Institución					
35	Mi jefe inmediato es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera					
36	La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37	Los servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El director escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					

44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Mi jefe inmediato brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales					
46	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la institución.					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la institución.					
50	Mi jefe inmediato muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

JUICIO DE EXPERTO

RELACIONES INTERPERSONALES Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "FEDERICO VILLARREAL" DE LA CIUDAD DE CHICLAYO

Responsable: Bach. BAZAN DE ORDINOLA SOLEDAD
Bach. VALLE CASTILLO SANDRA MARITZA

Instrucción: Luego de analizar y cotejar el instrumento de evaluación, le solicito que en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación.

NOTA: Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde:

1.- Muy poco	2.- Poco	3.- Regular	4.- Aceptable	5.- Muy aceptable
--------------	----------	-------------	---------------	-------------------

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de contenidos					X		
Validez de criterio metodológico					X		
Validez de intención y objetividad de medición y observación					X		
Presentación y formalidad del instrumento					X		
Total Parcial:					20		
TOTAL:	20						

Puntuación:

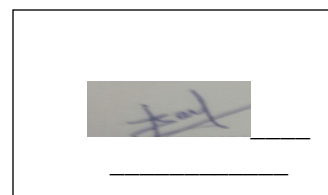
De 4 a 11: No valido, reformular ☐

De 12 a 14: No valido, modificar ☐

De 15 a 17: Valido, mejorar ☐

De 18 a 20: Valido, aplicar ☐

Apellidos y Nombres	MG.CARLOS BANCES FERROÑAN
Grado Académico	MAGISTER
Mención	ADMINISTRACIÓN



VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

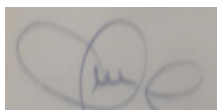
- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Dr.Delgado Uriarte Celso
- 1.2. Institución donde labora: USMP-UCV
- 1.3. Título de la investigación: RELACIONES INTERPERSONALES Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "FEDERICO VILLARREAL" DE LA CIUDAD DE CHICLAYO
- 1.4. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Encuesta

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy buena			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																	X			
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																	X			
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																	X			
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																	X			
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																	X			
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la gestión pedagógica																	X			
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																	X			
COHERENCIA	Entre variables e indicadores																	X			
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																	X			
PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																	X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Regular b) Buena c) Muy buena

PROMEDIO DE VALORACIÓN: Lugar y fecha:.....



Firma del Experto

DNI N° 40380383